MARWAN MERY LAURENT COMBALBERT

DANS LA PEAU DE DEUX NÉGOCIATEURS D'ÉLITE

Préface de Jean-Michel Fauvergue, chef du RAID de 2013 à 2017

PAR LES NÉGOCIATEURS QUI ONT INSPIRÉ LA SÉRIE RANSOM

EYROLLES

Plongez dans l'univers fascinant de la négociation professionnelle, en suivant Marwan Mery et Laurent Combalbert. Confrontés à des situations hors du commun – kidnapping, extorsion, grève de la faim, gourou manipulateur, ransomware, prise d'otages… –, ils livrent leurs secrets et expliquent comment faire la différence en situation désespérée. Pour chaque cas raconté, le lecteur apprendra trois à cinq techniques de négociation.

Un ouvrage unique et captivant où le lecteur est projeté dans les rouages des négociations les plus difficiles au monde.

Diplômé de la Sorbonne et expert en détection du mensonge, **Marwan Mery** a dirigé des équipes de négociateurs dans le monde des affaires et des relations sociales avant de consacrer sa carrière à la gestion et à la résolution de situations critiques impliquant des enjeux vitaux, nationaux et internationaux.

Diplômé de l'École nationale supérieure des officiers de police et de la National Academy du FBI, **Laurent Combalbert** a été négociateur de crise au sein du RAID avant de rejoindre un grand groupe international en tant que directeur associé pour coordonner la gestion des situations de crise.

Marwan Mery et Laurent Combalbert sont aujourd'hui les fondateurs et dirigeants d'ADN Group. Négociateurs professionnels, ils interviennent partout dans le monde pour gérer des situations complexes. Également conférenciers, formateurs, auteurs et conseillers, ils apportent leur expertise aux entreprises et organisations gouvernementales. Marwan Mery et Laurent Combalbert enseignent la négociation complexe à la Sorbonne et HEC. Leur expérience professionnelle et leur vécu ont directement inspiré la série télévisée *Ransom,* dans laquelle ils interviennent comme conseillers techniques.

Marwan Mery et Laurent Combalbert

Dans la peau de deux négociateurs d’élite

Préface de Jean-Michel Fauvergue

EYROLLES

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur :

Comment neutraliser les profils complexes,
Marwan Mery et Laurent Combalbert

Vous mentez !,
Marwan Mery

Manuel de négociation complexe,
Marwan Mery et Laurent Combalbert

Les 5 leviers de la confiance,
Marwan Mery et Laurent Combalbert

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56838-7

Pour contacter directement les auteurs :
contact@adngroup.com ou www.adngroup.com.

Sommaire

Préface

Introduction

Ransomware

Petit cachottier

Kidnapping

Aux mains des FARC

Gourou manipulateur

Une proie idéale

Chantage

Un photographe indélicat

Prise d’otages

Négociateur captif

Extorsion

Rançon en Mauritanie

Retranchement collectif

La grève, ça coupe la faim

Fusion-acquisition

Un rapprochement très risqué

Suicidaire paranoïaque

À dix centimètres du vide

Extorsion déguisée

La bonté a bon dos

Conflit social

La course à l’échalote

Refus de prise de traitement

Vivre ou mourir

Conclusion

Glossaire

Index des notions clés

Préface

Au cours de ces dernières années, la France a connu des situations d'exception. D'une violence inouïe et meurtrière semant la mort et faisant plus de victimes en trois années qu'au cours des quatre dernières décennies sur le sol français. Les attaques, frappant le cœur de la capitale en novembre 2015, les forces de police de Magnanville en juin 2016, la ville de Nice, internationalement connue pour sa douceur de vivre, le 14 juillet 2016 ou la bourgade calme et tranquille de Saint-Étienne-du-Rouvray en Normandie le même été, font partie des soixante à quatre-vingts interventions de reprises que le RAID[1] effectue en moyenne chaque année sur des individus psychologiquement instables, forcenés et preneurs d'otages où l'assaut, comme solution finale, n'est pas toujours la meilleure réponse.

Ces situations, aux dramatiques conséquences, ne doivent pas faire oublier que 80 à 90 % des cas gérés par les équipes d'élite du RAID sont résolus à la suite de négociations souvent longues et épuisantes. Dans de nombreuses situations de crise, critique ou d'urgence, la parole est une arme : elle l'a toujours été – le sera sans doute toujours – et bon nombre de chefs d'unité d'intervention – dont je suis – pensent qu'elle est le recours le plus évident et le moins coûteux à la résolution des crises complexes. L'histoire trentenaire du RAID ne saurait se conter sans référence à la nécessité vitale de créer le contact, de faire la différence devant l'impossible, de négocier, puisant ses fondements dans les faits d'armes du commissaire Broussard, à l'origine de la création du RAID, ancien chef de la BRI[2] de Paris ayant obtenu par sa seule force de persuasion quelques redditions notables « d'ennemis publics numéro un ».

Dès 1985, les premiers pas de cette cellule de négociateurs sont organisés autour d'une négociation à l'ancienne, « d'homme à homme », de policiers honorés à truands honorables. L'honneur était au centre de tout et paradoxalement les crimes les plus atroces ne faisaient que renforcer ce sentiment d'exception dans lequel évoluaient « flics » et voyous. Au fil du temps, les fondements de la négociation seront consacrés par le système français qui encouragera la présence des négociateurs au sein de l'unité d'élite en les intégrant totalement aux équipes du RAID. En effet, l'équipe

de négociation n’est pas une entité indépendante, elle fait totalement partie de celle du RAID. Ce choix assumé donne, aux hommes et aux femmes négociateurs, la possibilité de jouer sur la force du groupe d’intervention, de s’adosser à toute la puissance de cette équipe à haute valeur ajoutée pour faire face aux situations les plus désespérées.

La présence de ces pionniers négociateurs, dont fit partie l’un des auteurs, s’est par la suite révélée d’une nécessité vitale, imposée par les faits et aujourd’hui incontestée. Pour le chef du RAID, la présence de porteurs de parole et de psychologie, de créateurs de lien permet de temporiser et de freiner les désirs d’actions intempestives des opérateurs de contact et constitue le plus souvent la réponse la plus adaptée permettant de garantir la vie, aussi bien celles des « guerriers » partant au combat, que celle du désespéré en souffrance dont l’espoir d’un lendemain meilleur doit être préservé.

Être chef du RAID, en ces premières décennies du XXIe siècle marquées d’épreuves collectives, c’est traverser, affronter les événements et partager avec ses négociateurs la nécessité absolue de protéger les vies humaines. C’est être convaincu que la négociation a une place à part, qu’elle est l’élément faisant basculer les situations les plus désespérées vers la résolution, l’unique trait d’union possible entre deux rives incompatibles, la lueur de vie et d’espoir dans les situations les plus sombres où l’humanité est aux confins d’elle-même.

La négociation est nécessaire dans de nombreuses circonstances et dans quasiment tous les domaines de la vie. Elle est incontournable dans toutes les situations dégradées allant de la crise sociale, aux relations commerciales ou diplomatiques à forts enjeux en passant par la gestion de crise, le kidnapping ou le ransomware. En retraçant douze cas de négociations critiques, Marwan Mery et Laurent Combalbert, négociateurs professionnels, proposent une immersion inédite dans les rouages de la négociation, la complexité des facteurs humains, et toute l’incertitude de cette discipline où l’on comprend pourquoi la négociation est inévitable : en effet, si la parole est une arme, elle est aussi un espoir.

Jean-Michel Fauvergue
Chef du RAID 2013-2017

Si chaque mission peut m'épaissir le cuir et développer la résilience nécessaire pour continuer d'affronter toujours le pire, il serait malhonnête et dangereux de faire fi de la charge émotionnelle qui en découle. La pression du temps, les enjeux de vie ou de mort, les situations critiques, l'impact d'une décision, la responsabilité d'une organisation ou les regards désespérés d'une famille… même les années ne pourraient dissiper ces images.

La stabilité, primordiale pour exercer ce métier avec rigueur et exigence, je la trouve auprès de ma famille, qui me rappelle, chaque fois que je pousse la porte de ma maison, que la bonté est encore de ce monde.

Marwan Mery

Chaque fois que je suis engagé sur un kidnapping, qu'une vie est en jeu, je me pose toujours la même question : que peuvent ressentir ces personnes qui mettent leur vie entre mes mains, alors qu'ils ne savent même pas qui je suis ? Comment les familles de ces otages peuvent m'accorder une confiance sans limite, alors que, quelques heures auparavant, ils ignoraient jusqu'à l'existence même du métier de négociateur ?

Je revois les visages de la plupart des otages que j'ai pu aider, près de deux cents personnes libérées à ce jour. Je garde dans un coin de ma tête leurs sourires et leurs larmes de joie quand nous les ramenons chez eux et qu'ils se jettent dans les bras de leurs proches : c'est là le vrai salaire du négociateur, c'est à la source de ces émotions que je puise l'énergie pour ne jamais rien lâcher. Ce livre est aussi pour eux.

Laurent Combalbert

---

1. RAID : Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion.
2. BRI : Brigade de Recherche et d'Intervention.

Introduction

Nous avons décidé de revenir sur douze négociations qui nous ont profondément marqués. Que l'enjeu ait été critique, voire vital, qu'une simple décision ait pu changer le cours des choses, ou alors que le souvenir d'une mission originale nous fasse encore sourire des années après, nous partageons dans cet ouvrage une petite partie de notre vie qui est le reflet de notre quotidien.

Pour chacune des négociations, nous apportons à la fois un décryptage stratégique, lié à l'analyse du contexte et la prise de décision, un éclairage opérationnel, résultant des tactiques et techniques retenues, ainsi qu'un décodage psychologique, expliquant l'impact émotionnel pour toutes les parties prenantes. Pourquoi partager de tels secrets ? D'abord, parce qu'ils nous ont permis de faire la différence, notamment quand les situations étaient désespérées. Ensuite, parce qu'ils sont parfaitement transposables, dans tous les univers, dès lors que nous sommes confrontés à des relations interpersonnelles.

Si nous n'avons aucune obligation de résultat quand nous sommes en mission, nous avons une forte obligation de moyens auprès de nos « employeurs », qu'ils soient issus du monde de l'entreprise, des organisations gouvernementales ou de simples particuliers. Nous ne pouvons jamais garantir de sauver un otage, de réussir une négociation commerciale à plusieurs centaines de millions d'euros, de faire en sorte que des grévistes reprennent le travail en quelques jours, de faire accepter un traitement à un patient atteint de maladie chronique, de raisonner un suicidaire, ou encore de contrecarrer une extorsion ou de résoudre un conflit mineur. En revanche, les moyens que nous déployons sont à la hauteur de notre engagement et de notre volonté de réussir.

Nous sommes fiers de ce que nous faisons et nous nous appliquons chaque jour à le faire de la meilleure manière.

Ce livre est dédié à toutes les personnes qui nous ont fait confiance durant toutes ces années, qu'elles aient été du côté de la lumière ou de l'obscurité.

Par souci de confidentialité et de préservation des intérêts des personnes et sociétés concernées, certains noms, lieux, dates, secteurs d'activité ont volontairement été modifiés.

Les dialogues et les cas relatés ont été restitués tels que nous les avons vécus.

RANSOMWARE

Petit cachottier

Les avancées technologiques sont sans précédent et s'immiscent un peu plus chaque jour dans notre quotidien. Désormais, quelques clics suffisent pour commander un objet ou communiquer avec un correspondant au Bangladesh. Pour d'autres, quelques clics suffisent pour neutraliser un système entier et toute une économie…

Nous profitons de nos maisons de campagne respectives pour passer ce premier week-end de mai en famille. Le temps est couvert en Normandie et en Bourgogne, nous vaquons sereinement à nos occupations campagnardes : balades en forêt, foot avec les enfants, pêche et un peu de guitare.

Il est 16 h 03 quand nous recevons un SMS laconique d'un de nos amis, directeur de la sûreté d'un groupe spécialisé en haute technologie : « Bonjour, mes amis, nous venons d'être victimes d'un blocage de données, type *cryptolocker*[1]. Pas de demande de rançon pour le moment. Pouvez-vous nous rejoindre en cellule de crise, demain à 6 h 00 ? Merci beaucoup. Amitiés. Jean. »

Le cryptolocker est un logiciel malveillant qui crypte les données personnelles des utilisateurs touchés, rendant ces dernières inaccessibles donc inutilisables. S'ensuit généralement une demande de rançon afin de pouvoir récupérer les données bloquées.

J'appelle aussitôt Laurent pour vérifier sa disponibilité. Nous sommes chacun engagés sur une mission de formation lundi, mais parvenons à les décaler avec la bienveillance de nos clients.

Cellule de crise – Lundi 5 h 45.

Nous arrivons en avance devant l’immeuble haussmannien abritant les bureaux de Prepetex. Il fait frais et Paris se réveille doucement. Les cafetiers installent leur terrasse, tandis que le boulanger de la rue s’affaire dans son antre. Nous discutons de choses diverses et variées quand la porte s’ouvre brutalement devant nous. C’est Jean, le directeur de la sûreté, qui nous accueille avec un sourire franc et sincère. La cinquantaine, ancien officier, tiré à quatre épingles, il nous invite à le suivre dans une grande salle de réunion au fond du couloir. Nous sommes les premiers arrivés. La pièce est composée d’une grande table ovale et d’une dizaine de chaises blanches. De belles toiles ornent les murs, procurant un peu de chaleur dans ce décor sommaire.

— Merci de vous être rendus disponibles, fait remarquer Jean en s’installant.

— Avec plaisir, répondons-nous à l’unisson. Nous nous asseyons au même moment et saisissons nos ordinateurs dans nos sacoches en cuir.

— Cafés ?

— Non merci, répond Laurent gentiment.

— OK. Voici la situation. Hier, en début d’après-midi, aux alentours de 14 h 00, j’ai reçu un coup de fil de Jean-Marc Bédin, le directeur informatique du groupe. Il m’a annoncé que les fichiers du projet Alpha, un gros dossier dont je vais vous parler, ont été soudainement bloqués. Les hackers, si ce sont bien des hackers, ont utilisé une clef de cryptage rendant l’accès à nos fichiers impossible. Nos équipes sont dessus depuis hier, mais, visiblement, il n’y a rien à faire. Ils ne peuvent pas déchiffrer cette “putain de clé”, même à l’aide de logiciels spécialisés !

— Vous avez un back-up des fichiers inutilisables ? demandé-je de façon candide.

— Oui et non. Nous bénéficions d’une sauvegarde incrémentale qui tourne tous les jours, ce qui nous permet d’avoir une sauvegarde de tous nos fichiers.

— Et le non alors ? lance Laurent en ajustant son regard.

— Le souci, c’est que la sauvegarde de ces quinze derniers jours a planté. Donc, on n’a plus rien depuis deux semaines.

— Il y a un lien entre l'intrusion malveillante et le plantage de la sauvegarde ? demandé-je posément.

— À date, aucun, mais les équipes sont sur le pont.

— OK, et ce projet Alpha du coup ? relance Laurent, impatient.

— Alors, le projet Alpha, c'est LE projet de ces deux dernières années pour nous. Au terme d'une négociation sans fin, nous avons décroché un contrat de plusieurs dizaines de millions d'euros, il y a deux ans, avec le groupe Bentazax, leader dans son domaine. Nous avons développé un système d'automatisation de données révolutionnaire, 100 % mobile et 100 % adaptable à n'importe quel type de système. Sans rentrer dans les détails, sachez que la technologie que nous avons développée est révolutionnaire. Ce qui va nous permettre de consolider notre rôle de leader innovant sur notre marché. Le projet Alpha, qui n'est autre que la concrétisation de ce contrat, représente potentiellement 20 % de notre résultat net.

— Très bien, ajouté-je pour m'assurer de bien comprendre, je suppose que vous n'avez pas encore livré l'ensemble du projet ?

— Exactement. Et c'est bien le souci, c'est d'ailleurs pour ça que vous êtes là. Nous nous sommes engagés contractuellement à livrer la dernière phase du projet Alpha mardi, c'est-à-dire demain. Si nous ne respectons pas nos engagements, le contrat prévoit des pénalités de retard de l'ordre de 500 000 euros par jour, répond Jean d'un ton grave et solennel.

Jean est tendu, il ne remue même plus sa cuillère dans sa tasse remplie de café. Laurent et moi échangeons un regard entendu.

— Y a-t-il quelque chose d'autre que tu souhaites partager avec nous que tu ne nous as pas encore révélé et que tu pourrais juger utile pour la résolution de la situation ? demande Laurent d'un ton calme et posé.

Dans le jargon technique, Laurent utilise une *question filet*. La question filet, que nous utilisons aussi bien en audition qu'en entretien, est un excellent moyen pour encourager une personne à se livrer davantage sans chercher à prendre le contrôle de la situation. Elle fait office de « déclencheur », avec pour objectif de ratisser large. En audition ou entretien, c'est généralement la dernière question que l'on pose pour s'assurer de n'avoir rien oublié et peut-être obtenir de nouveaux éléments.

— Ben… si le projet n'est pas lancé mardi comme prévu, je sais que je perds mon job, nous répond Jean, le visage déformé par un sourire forcé.

— On va faire notre possible, Jean, tu peux compter sur nous. Ma voix est volontairement calme et sereine. Vous avez une assurance sur le projet ?

— Non, rien du tout. Il faut livrer le projet mardi, c'est-à-dire demain.

— OK. Les hackers ont-ils formulé une demande de rançon ? Se sont-ils manifestés d'une manière ou d'une autre ?

— Non, rien du tout.

Cellule de crise – Lundi 6 h 00.

Notre conversation est soudainement interrompue par l'ouverture de la porte. D'un pas pressé, son ordinateur sous le bras, le DG de Prepetex entre. La cinquantaine bien tassée, le pas ferme, le regard déterminé, les cheveux gominés, il est suivi d'une petite troupe qui s'assoie autour de lui. Nous nous levons comme un seul homme et affrontons sa poignée de main ferme.

— Bonjour messieurs, Fabien Dessaut, directeur général.

— Laurent Combalbert.

— Marwan Mery.

— Enchanté, répond-il, en hochant la tête sans décocher de sourire. Il semble dominer la situation de sa belle carrure et de son assurance, du moins sur la forme. On va aller droit au but. Jean m'a dit que vous pouviez nous aider sur ce type de situation, je vous écoute.

Après les présentations d'usage avec le reste de l'équipe composée du directeur informatique, du directeur du projet, de l'expert technique et de la directrice de la communication, nous nous adressons rapidement à l'expert technique pour qu'il nous explique comment les hackers ont pu pénétrer dans les systèmes sécurisés de Perpetrex. Il nous répond, sans ambages, que les hackers ont utilisé une campagne de mails malicieux. Certains collaborateurs, par mégarde, ont ouvert ces mails ce qui a libéré une « charge active ». Et cette charge active a ensuite chiffré, c'est-à-dire crypté, les données des utilisateurs, notamment celles de la dernière phase du projet Alpha, rendant l'utilisation des fichiers impossible.

Nous obtenons des informations complémentaires, qui nous permettent de comprendre la situation dans son ensemble. La conversation se termine par notre intervention :

— Si nous ne pouvons pas déchiffrer cette fameuse clé de cryptage qui paralyse le système, nous n'avons pas d'autre choix que d'attendre que nos petits hackers se manifestent…

Cellule de crise – Lundi 7 h 05.

Nous échangeons librement sur les différents scénarios, quand le DG, après avoir consulté son téléphone portable en fronçant les sourcils, se saisit de son ordinateur pour l'ouvrir. Laurent et moi l'observons, tandis que le groupe continue de se consulter.

— Je crois qu'ils viennent de nous contacter, annonce Fabien Dessaut, sans même relever la tête. Je viens de recevoir le mail suivant d'un certain Deepwaters2015@gmail.com : « Bonjour monsieur Dessaut. À l'heure où je vous écris, vous devez être en cellule de crise, accompagné de votre fine équipe. C'est bien. Vous avez dû réaliser que vous ne pourrez jamais percer l'algorithme de cryptographie hybride que j'ai mis en place, même avec tous les efforts du monde. Ce qui veut dire que vous n'avez pas d'autre choix que de m'écouter, et par conséquence, de faire ce que je vous demande. Vous avez jusqu'à 12 h 00 pour me verser la somme d'un million d'euros. Je vous communiquerai les différents moyens de paiement possibles très prochainement. Amicalement. Deepwaters.

PS : si vous prévenez les autorités d'une manière ou d'une autre, je m'en irai avec la clé privée évidemment.

Le silence retombe brutalement. Les regards se croisent, remplis d'interrogation, pour finalement se tourner vers nous. Le DG écarquille les sourcils, lève fièrement la tête pour nous lancer :

— Alors, on fait quoi ?

Je me tourne vers l'expert technique.

— D'après les verbatim utilisés, pensez-vous que ce soit notre homme ?

— Le langage est technique et conforme à ce que l'on pourrait attendre d'un hacker. Quand il parle de clé privée, il sous-entend évidemment la clé de décryptage, celle qui nous permettra de récupérer nos fichiers.

La question que je pose n'est pas anodine. Dans un premier temps, et sur tous les cas d'extorsion ou de contamination, il est nécessaire de s'assurer que notre interlocuteur est bien lié au délit, qu'il soit le commanditaire direct, l'intermédiaire ou un simple sbire. Le risque serait de négocier avec

ce que nous appelons un *doubleur*, qui profite de l'opportunité en doublant ou prenant de court les personnes à l'origine de l'extorsion. Si cette première confirmation de la part de l'expert technique est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Une *information* doit toujours être vérifiée et vérifiable. C'est précisément ce que l'on répond aux membres de la cellule de crise.

Cellule de crise – Lundi 7 h 33.
Fabien Dessaut rédige le mail que nous lui proposons.

Sans offenser le hacker, il est nécessaire qu'il nous prouve qu'il est à l'origine, d'une manière ou d'une autre, du *ransomware*. Nous réalisons ce qu'on appelle une *décharge de responsabilité*, qui consiste à inviter son interlocuteur à justifier de ses capacités, moyens ou compétences. Sans cette première confirmation, nous n'avancerons pas dans la négociation. Ce qui veut dire que nous remettons la balle entre les mains du hacker. Le mail est parti.

Cellule de crise – Lundi 7 h 34.
Il n'aura pas fallu attendre beaucoup de temps pour avoir une réponse, juste une minute.

Le DG nous la lit à voix haute : « Votre demande est légitime, monsieur Dessaut. Consultez vos fichiers liés au projet Alpha dans cinq minutes et vous aurez la réponse. Amicalement. Deepwaters. »

Cellule de crise – Lundi 7 h 41.
L'expert technique, absorbé par son écran, avale sa salive.

— Le cryptage vient de changer. Hallucinant. C'est bien lui ! s'exclame-t-il, hagard.

Au même moment, le DG reçoit un mail. Il le lit à voix haute : « Alors ? »

— Nous avons notre homme donc, annonce Laurent solennellement.

— Et maintenant, répond le DG, on fait quoi ?

— Dites-moi avant toutes choses, ajouté-je, quelle est la criticité du projet Alpha pour vous ?

— C'est très simple. Si on ne livre pas la dernière partie du projet demain, non seulement, on se prend 500 000 euros de pénalités par jour, mais c'est

le projet tout entier qui sera remis en cause, la technologie inutilisable pour notre client, et une perte nette pour nous se chiffrant à plusieurs dizaines de millions d'euros, sans compter les pénalités. Bref, c'est la catastrophe économique.

— Et vous êtes prêt à payer la somme demandée ? reprend Laurent.

— Si je n'ai pas le choix, oui ! Ça me coûtera toujours moins cher que le préjudice estimé !

— Très bien. Si nous débutons la négociation, à quel montant idéal souhaiteriez-vous conclure ?

— J'en sais rien… Pas plus de 10 % de la somme.

— OK, ça fait 100 000 euros donc.

Laurent, par ses questions anodines, cherche à établir notre *mandat*. La situation est confortable pour nous, si on peut s'exprimer ainsi. L'*enjeu* étant de récupérer la clé et le DG étant prêt à payer la somme demandée, notre *point de rupture* est donc à 1 million d'euros. En d'autres termes, nous pouvons aboutir sans négocier. L'objectif qui nous est fixé est de 100 000 euros, ce qui constitue notre *point objectif*. Il nous restera maintenant à déterminer la *position* que nous allons afficher face à cette demande. Il est très dangereux d'entrer en négociation sans mandat clair pour deux raisons principales. La première est la crédibilité : sans mandat, vous ne pourrez répondre efficacement aux demandes de votre interlocuteur, ce qui impactera fortement votre crédibilité. La seconde est liée au *non-négociable*. Si vous ne savez pas sur quoi vous pouvez céder, le risque est de céder sur des éléments non négociables pour vous.

Cellule de crise – Lundi 8 h 03.

Le DG a connecté son ordinateur sur la grande télévision de la salle pour que l'on puisse tous assister en direct aux échanges de mails. Un petit bip annonce l'arrivée d'un mail. C'est Deepwaters. Tout le monde en prend ainsi connaissance en même temps.

« Monsieur Dessaut. Plus que 4 heures, mais je suis confiant. Vous avez la possibilité de payer en bitcoin ou par virement bancaire sur un compte déporté. Merci de m'indiquer votre préférence. Amitiés. DW. »

Le bitcoin est une monnaie virtuelle, implantée sur le réseau internet.

Cellule de crise – Lundi 8 h 31.
Le DG formule le message que nous lui dictons : « Merci pour votre proposition. Avant de parler des conditions de paiement, j'aimerais m'entretenir avec vous du montant demandé. Vous avez conscience de ce que vous me demandez en si peu de temps ? »

Le but de la formulation est double. Dans un premier temps, nous cherchons à provoquer une réponse de la part du hacker qui nous donnera très certainement de l'information supplémentaire pour la suite. Et dans un deuxième temps, nous induisons subtilement que le temps va devenir une contrainte pour lui s'il maintient sa position. Et tout cela sans attaquer frontalement sa demande.

Cellule de crise – Lundi 8 h 48.
Dix-sept précieuses minutes se sont écoulées. C'est très bon signe. Il n'a pas réagi immédiatement, ce qui montre que notre réponse l'a très certainement fait réfléchir. Le bip signifiant l'arrivée d'un nouveau mail force aussitôt toutes les têtes à se retourner vers l'écran.

« Vous êtes malin à ce que je vois, monsieur Dessaut. Je ne doutais pas de vous. Remarquez, il faut être malin pour tromper la vigilance des gens, surtout de ses proches, n'est-ce pas ? Faites-moi une proposition sérieuse. Cela nous évitera de revenir sur un sujet gênant. Amitiés. DW. »

Mon regard se tourne vers le DG au milieu de la lecture du mail. Quand Laurent et moi sommes engagés sur une mission, nous fonctionnons par complémentarité. Au lieu de lire chacun le mail de façon linéaire, l'un de nous peut choisir de couper cette linéarité. Comme Laurent m'a vu tourner la tête, il continue volontairement de lire le mail, pour « épargner » le DG et éviter d'attirer les regards. En d'autres termes, Laurent me protège pour que je puisse analyser le DG. Au moment où je tourne la tête, le visage de Fabien Dessaut, habituellement ferme et déterminé, affiche une activation musculaire très fugace, se traduisant par un relèvement des paupières supérieures, exposant la sclère, le blanc des yeux. Ce mouvement est accompagné d'un subtil étirement vers l'arrière des commissures des lèvres. C'est de la peur, il n'y a pas de doute. Cette *micro-expression* ou fuite émotionnelle ne durera qu'un dixième de seconde, mais trahira le véritable état émotionnel de Fabien Dessaut. La peur, au même titre que la joie, la surprise, la tristesse, le mépris, la colère et le dégoût, est une expression

d’émotion universelle. Elle se traduit exactement de la même manière chez tous les individus[2].

Au terme de la lecture du mail, tous les regards convergent vers le DG, qui a de nouveau adopté son visage ferme et déterminé. Je me félicite intérieurement d’avoir tourné la tête avant.

— Bon, je ne sais pas de quoi parle ce débile, mais ce petit jeu commence à me gonfler. On va lui donner ce qu’il veut et on récupère nos fichiers. On va arrêter de se faire balader comme ça !

La colère est lisible sur le visage du DG, ce qui tranche avec son attitude sereine, posée et dominante. Laurent le voit très bien.

— Monsieur Dessaut, vous souhaitez payer ce million d’euros maintenant ? demande Laurent, volontairement interrogateur.

— Oui, répond le DG fermement.

— Et qu’est-ce qui nous prouve qu’on récupérera nos fichiers si on le paie, s’interroge à voix haute, Jean, le directeur de la sûreté.

— Rien, rétorque Laurent, mais c’est notre meilleure solution pour l’instant.

— C’est le jeu malheureusement, ajouté-je en me tournant vers Jean. On joue sur la confiance qu’on lui accordera et la confiance qu’il va nous accorder.

— Mais nous ne paierons pas un million, annonce Laurent de façon péremptoire.

— Et pourquoi ça ? s’oppose le DG en gonflant le torse.

— La première raison, c’est que Deepwaters est prêt à négocier. Il attend une proposition de notre part, donc nous pouvons aisément réduire le montant, si votre choix est de payer. La seconde raison, est que si nous ne créons pas de résistance, non seulement nous encourageons ce type de demandes futures, mais également la valeur perçue sera plus faible pour lui.

Laurent met en lumière le *principe de résistance* valable dans tout type de négociation. Plus il sera difficile d’obtenir quelque chose pour votre interlocuteur, plus il valorisera le gain. Ce que vous accordez sans contrepartie n’a aucune valeur pour l’autre. Donc il est nécessaire de provoquer cette résistance pour valoriser l’effort et le gain perçu.

Tout le monde hoche de la tête pour valider le point, sauf le DG, visiblement gêné par le dernier mail reçu. Devant, les regards insistants et

l’adhésion générale, il lâche un « OK ».

Cellule de crise – Lundi 9 h 22.
Le mail de réponse de Fabien Dessaut vient de partir. Nous venons d’annoncer 75 000 euros, justifiés par la possibilité de sortir cette somme d’ici midi. Si le hacker veut réellement agir vite, il sera peut-être prêt à négocier.

Cellule de crise – Lundi 9 h 27.
Bip. Le mail de Deepwaters arrive.

« Je suis déçu, monsieur Dessaut. Très déçu. Ce sera le dernier avertissement avant que les choses ne deviennent réellement gênantes pour vous et, j’ose dire, irréparables. Dans l’attente de votre nouvelle proposition, je vous prie d’agréer mes sentiments les plus distingués. Deepwaters. »

Même micro-expression de peur constatée sur le visage du DG à la lecture du mail.

Un silence s’abat sur la salle. Les regards, désormais gênés, n’affrontent plus le visage du DG. Chacun se plonge dans ses dossiers.

Je fixe Laurent d’un air convenu, et nous brisons le silence.

— Je vous propose une courte pause de cinq minutes pour éviter toute décision précipitée, lance Laurent en se levant.

Tout le monde fait de même, sauf le DG, perdu dans ses pensées. Laurent s’approche du DG, quand tous les membres de la cellule de crise ont quitté la salle. De mon côté, j’emboîte le pas de Pierre, l’expert technique que j’isole dans la pièce adjacente.

— Vous êtes bien l’expert technique, lui glissé-je avec candeur.

— Oui, c’est bien ça.

— Écoutez, nous avons très peu de temps, donc je vais être direct. Vous savez comment le hacker est entré chez vous ?

— Oui, par l’intermédiaire de mails malicieux.

— Très bien. Est-ce que le DG a été touché par ces mails ?

L’expert technique marque un temps de pause.

— Oui, répond-il en baissant la tête.

— Ce qui veut dire que le hacker a pu entrer dans l'ordinateur de Fabien et accéder à des informations personnelles, c'est bien ça ?

— Oui, glisse-t-il, à peine audible.

— Et vous connaissez le contenu de ces données, je suppose ?

Pas de réponse. Pierre évite mon regard.

— Écoutez Pierre, notre rôle n'est pas de juger les gens, mais de trouver une solution rapide au problème. C'est pour ça que nous sommes là. Fabien peut faire ce qu'il veut de son corps ou de sa vie, on s'en fout. Ce qui est important pour nous, c'est de comprendre le pouvoir de nuisance réel de ce hacker, pour prendre la bonne décision.

Pierre avale sa salive, respire profondément et ouvre délicatement la bouche.

— Notre DG consulte régulièrement des sites pornographiques. Le hacker a dû le voir.

— Très bien. Autre chose ?

— Non, pas à ma connaissance.

— Merci, on va gérer ça sans drame.

Je fais signe à Laurent pour qu'il me rejoigne hors de la salle et je lui expose rapidement la situation. Après une minute de réflexion, nous rejoignons le DG, seul dans la cellule de crise et fermons la porte derrière nous. Laurent prend la parole.

— Monsieur Dessaut, on ne va pas tourner autour du pot, la situation est trop grave. Vous savez ce que sous-entend le hacker ?

— Pas du tout, s'offusque le DG.

— Vous en êtes sûr ? renchérit Laurent.

— Oui ! dit-il sèchement.

— Vous comprenez bien que si des informations disponibles chez certaines personnes ne sont pas portées à notre connaissance, nous risquons non seulement de nous retrouver dans une situation préjudiciable, mais également cela affectera la qualité de la stratégie et de nos décisions.

— Vous êtes payés pour régler le souci, pas pour essayer de m'intimider, lâche-t-il sèchement.

Nous optons toujours pour la formule douce afin de provoquer la prise de conscience. Mais quand cela ne marche pas et que le temps devient un ennemi, nous n'avons pas d'autre alternative que de créer un électrochoc. Je prends la parole et plonge mon regard dans celui du DG.

— Monsieur Dessaut. Vous souhaitez que l'on règle cette situation ?

— C'est pour ça qu'on vous paie, messieurs, dit-il fièrement.

— OK, la cellule de crise va se cantonner à cinq personnes dorénavant : vous, votre expert technique, votre directeur de la sécurité, Laurent et moi. Nous allons faire en sorte de protéger votre image et d'éviter les petits curieux. Personne n'a à savoir que vous consultez des sites pornographiques.

— Mais, quoi… ?

— On se fout complètement de ce que vous pouvez faire. Cela n'a aucune importance pour nous. Nous ne sommes pas là pour vous juger. Vous pouvez collectionner des crocodiles empaillés ou vous habiller en femme, c'est votre vie, encore une fois, on s'en fout complètement. Maintenant, à part les sites pornographiques, y a-t-il quelque chose d'autre qui pourrait vous nuire ? Réfléchissez bien, monsieur Dessaut.

— Non, rien d'autre, dit-il en soutenant difficilement notre regard.

Le DG reconnaît implicitement qu'il a bien consulté des sites pornographiques. Il ne nous voit plus comme des ennemis, mais bien comme des porteurs de solutions.

Cellule de crise – Lundi 9 h 37.

La cellule se recompose autour des cinq personnes, toutes informées de la situation.

Nous cantonnons le pouvoir de nuisance de Deepwaters au sein des personnes présentes. Que peut réellement faire Deepwaters de cette information ? Pas grand-chose, voire rien du tout, surtout à partir du moment où le DG l'assume.

Fabien Dessaut renvoie un mail en maintenant notre position. 75 000 euros avant midi.

Cellule de crise – Lundi 10 h 04.

La réponse du hacker arrive, toujours accompagnée du même bip.

« Toujours déçu, monsieur Dessaut. Vous voulez que je révèle à la presse que vous consultez des sites pornographiques ? Que vont penser votre femme et vos enfants ? DW. »

Nous jugeons la menace très faible pour deux raisons principales. La première étant qu'il devra décliner son identité pour que l'on porte du crédit à ses propos. Et la deuxième étant qu'il devra fournir des preuves tangibles.

Sachant cela, il est cependant primordial de donner le sentiment à Deepwaters qu'il mène la danse. L'objectif prioritaire est de récupérer cette clé privée et de construire un lien de confiance suffisamment solide pour qu'il tienne sa parole.

Cellule de crise – Lundi 10 h 22.

Le mail de Fabien Dessaut vient de partir : « Laissez-nous une heure pour voir ce que je peux faire avant midi avec la direction financière. Merci pour votre compréhension. Bien à vous. Fabien Dessaut. »

Cette approche tactique a pour but de redonner du pouvoir à DW sur la forme. Il sait que l'on va revenir avec une proposition majorée. Il entretient l'espoir, donc peut se satisfaire du contrôle apparent qu'il a sur la situation.

Pourquoi lui demandons-nous une heure ? Pour le contraindre à la décision ! Plus nous nous rapprochons de l'heure butoir, c'est-à-dire 12 h 00, plus il sera contraint de prendre une décision forcée, s'il veut récupérer de l'argent. Dans une heure, il sera 11 h 22. S'il devait accepter de repousser son ultimatum pour aller chercher plus d'argent, il perdrait toute crédibilité, aussi bien sur le fond que sur la forme.

Cellule de crise – Lundi 11 h 22.

Une heure s'est précisément écoulée. Nous demandons au DG de ne pas envoyer de mail pour tester la volonté du hacker.

Cellule de crise – Lundi 11 h 26.

Le fameux bip retentit de nouveau. C'est DW.

« Alors ? »

Parfait, il a mordu à l'hameçon. Il nous relance, ce qui affiche sa volonté d'avancer vite. En devenant demandeur, non seulement il renonce définitivement à son million, mais, il cherche également à tout prix à récupérer quelque chose.

Cellule de crise – Lundi 11 h 30.
Si nous devons faire un effort, il est nécessaire de le mesurer. Il doit être volontairement faible, pour affirmer et confirmer la crédibilité de notre première position. De plus, l'effort doit être assorti d'une contrepartie afin de renforcer l'effet de résistance. Il nous faut être créatifs dans la contrepartie, le temps presse. Même si elle est mineure, son rôle est de justifier l'effort consenti. Nous phosphorons mutuellement et l'idée émerge.

Nous proposons 95 000 euros si Deepwaters s'engage à livrer la clé de cryptage à 11 h 45. La contrepartie se joue donc sur la compression du temps. L'effort qu'il doit fournir est minime, mais il permet de justifier les 20 000 euros supplémentaires.

Cellule de crise – Lundi 11 h 45.
Le bip tant redouté tombe.

« OK. »

C'est terminé. Fabien Dessaut se lève, le visage radieux et s'approche pour nous serrer la main. Jean nous glisse discrètement un merci, le regard plein de gratitude.

Deepwaters livrera la clé privée en temps et en heure et le versement sera effectué.

Mission terminée.

Le débrief

Pour toutes les missions que nous menons et qui se terminent par le paiement d'une rançon, nous avons toujours un peu d'amertume : fallait-il payer ? Non, pour éviter d'alimenter ce commerce. Oui, car le préjudice encouru était bien supérieur au coût de la rançon. Nous pouvons toujours rationaliser la réponse, elle provoquera chez nous la même interrogation. Le simple fait d'avoir minoré au maximum la demande nous permet d'évacuer plus facilement ce dilemme.

Ce nouvel art du kidnapping explose dans le monde entier. De nombreux rapports montrent que la cybercriminalité liée au ransomware n'épargne ni les entreprises ni les particuliers. Chaque année, ce sont des dizaines de millions de cas recensés, avec une augmentation exponentielle depuis l'existence de la monnaie cryptographique, type bitcoin. Ces situations sont, pour la plupart du temps, des demandes de rançon adressées à monsieur Tout-le-Monde de l'ordre de quelques centaines de dollars. On estime que 10 % des victimes acceptent de payer la rançon.

Si l'entreprise citée ci-dessus a décidé de payer pour des raisons qui lui sont propres (enjeux critiques, niveau de cryptage extrêmement élevé, pression du client externe…), il est fortement conseillé de ne pas céder au chantage. Rien ne garantit la récupération des fichiers même après le paiement de la rançon, et surtout il existe toujours des moyens de retrouver les criminels, ainsi que les données cryptées. Des logiciels ont été développés par des sociétés spécialisées afin de récupérer totalement ou partiellement les données prises en otage. Le taux de succès est bon. Dans le cas que nous avons géré, les logiciels ne permettaient pas de lutter contre le niveau de cryptage du hacker.

Pour se prémunir d'un éventuel ransomware, voici quelques précautions à prendre :

- tenir son système d'exploitation à jour, ce qui veut dire qu'il est nécessaire de lancer toutes les mises à jour possibles ;
- installer un antivirus ;
- modifier régulièrement ses mots de passe ;
- ne pas stocker ses mots de passe sur un fichier connecté à Internet ;
- réaliser des sauvegardes régulièrement et les enregistrer sur des disques durs externes non connectés à Internet ;
- ne pas cliquer sur des liens provenant de sources inconnues.

1. N.D.E Tous les termes en italique sont expliqués plus en détail dans le glossaire en fin d'ouvrage. Par souci de lisibilité, seules les premières occurences des termes techniques utilisés dans chaque cas raconté sont présentées en italique.

2. Voir les travaux scientifiques de Paul Ekman, notamment *Unmasking the Face*, Malor Books, 1975 (réédition 2003) et *Emotions Revealed,* Time Books, 2003 (réédition 2007).

KIDNAPPING

Aux mains des FARC

Pour qui s'intéresse au business du kidnapping, les chiffres peuvent paraître vertigineux : plus de 80 000 cas recensés officiellement à travers le monde en 2016, certainement dix fois plus en réalité. Le pire des commerces, celui de la vie humaine. Comment rester professionnel et gérer le pire dans cet « inconfort » permanent ?

Le téléphone a sonné tôt ce matin : 4 h 15. Même si j'ai l'habitude de peu dormir, le réveil n'a pas été agréable. Dans ce genre de situation, on sait que le programme de la journée va être chamboulé. Entre le moment où je me suis réveillé et le moment où mon doigt a déverrouillé le téléphone pour prendre l'appel, durant ces quelques secondes, je me suis dit : « Je crois que ma séance de sport de ce matin va être compromise. » Surprenant, parfois, comme le cerveau fonctionne !

L'appel provient de l'un de mes contacts basés en Amérique du Sud, Oscar. Il est directeur des opérations d'une assurance Kidnapping & Ransom, et nous nous connaissons bien. Je l'ai formé, il y a presque quinze ans, alors qu'il était officier négociateur au sein du GEOF, le groupe d'intervention fédéral argentin. Il n'était pas un très bon négociateur. Plutôt un « gaucho », un de ces dompteurs de chevaux argentins, trop impétueux et trop pressé pour être efficace. Mais c'était un excellent chef d'équipe, adoré par ses hommes. Il a pris sa retraite il y a deux ans pour se mettre au service du privé. Depuis, nous collaborons régulièrement.

— Hola, Oscar, como te va ? Desde hace tiempo…

— Hola, Laurent. Ça va bien, je te remercie. Cela fait un bon moment, c'est vrai.

Son accent français est toujours à couper au couteau. Il doit en penser autant de mon accent espagnol.

— Je t'appelle pour du « classique », mon ami. Un ressortissant européen, envoyé en mission avec sa famille pour le compte de son employeur, a été victime d'un kidnapping alors qu'il était en déplacement au Venezuela.

— Cela s'est passé quand ? demandé-je.

— Il y a quelques heures. L'employeur de Paul Aston, la société WindHope, est couvert par une assurance kidnapping. Ils nous ont appelés, et je t'appelle : ils sont basés en France, je leur ai dit que tu allais prendre attache avec eux.

Nous voilà repartis pour un kidnapping en Amérique du Sud. Le onzième cette année. Nous devrions penser à installer une antenne d'ADN Group là-bas…

Oscar me donne les informations en sa possession. Pourtant habitué à évoluer dans les pays sud-américains, Paul Aston a été enlevé par quatre hommes armés alors qu'il rentrait à son hôtel après une longue journée de rendez-vous professionnels. Les témoins rapportent que les ravisseurs se sont montrés particulièrement calmes, organisés et déterminés, signe qu'il s'agit vraisemblablement de professionnels aguerris.

Le cas s'avère d'ores et déjà complexe. Le pays est en proie à d'importants troubles sociaux, les autorités locales n'y ont qu'une autorité toute relative, et la corruption gangrène les relations à tous les niveaux. À ce stade de la situation, aucune demande de rançon n'a encore été formulée, mais la recrudescence récente des enlèvements laisse présager une revendication rapide. Je décide de me rendre dès que possible au siège de WindHope.

La Défense – Mercredi, 6 h 15, heure de Paris.

Le siège de WindHope est installé à La Défense, à proximité de Paris. Je gare mon deux-roues sur un trottoir, les parkings sont bien trop loin. Malgré l'heure matinale et le jour qui n'est pas encore levé, on sent une activité inhabituelle dans le bâtiment. Plusieurs bureaux sont allumés, les seuls dans tout le quartier. Visiblement, certains ont encore moins dormi que moi. Je m'avance vers l'entrée pour sonner et attendre que l'on me fasse entrer. Un homme en bras de chemise vient m'ouvrir.

— Bonjour, je suis Laurent, le négociateur de la société ADN Group.

— Bonjour, Monsieur. Je suis Javier Enrique, directeur général de WindHope. Notre assureur vient de me prévenir que vous alliez nous rejoindre, mais je ne vous attendais pas si tôt, vous avez fait vite.

— Je suis à deux-roues, c'est la meilleure solution à Paris.

— Je suis content de vous voir arriver, j'avais déjà entendu parler de cas de kidnapping, je suis d'origine paraguayenne, mais je n'aurais jamais imaginé devoir y faire face moi-même.

— J'ai, malheureusement, l'habitude de ce genre de cas. Nous allons faire en sorte de ramener rapidement monsieur Aston chez lui.

Javier n'est visiblement pas très sportif. Il est plutôt corpulent, un bon gabarit, et la difficulté qu'il a à monter les deux étages qui mènent à son bureau laisse à penser que son dernier footing remonte à loin. Nous nous installons dans son bureau, sur lequel règne un désordre qui n'est apparemment pas lié à la situation qui nous occupe. Plusieurs gobelets vides sont dispersés sur des piles de dossiers. J'entre dans le vif du sujet :

— Vous avez eu de nouvelles informations, depuis hier ?

— Oui, nous avons eu un premier contact. Les ravisseurs ont appelé madame Aston ce matin très tôt, chez elle, sur son téléphone portable.

— Madame Aston est au Venezuela ?

— Non, elle se trouve en Argentine, c'est là que résident monsieur Aston et sa famille. Elle a reçu un appel ce matin et elle m'a contacté tout de suite. Je lui ai dit que nous allions reprendre la main, elle est complètement perdue. Elle souhaitait que nous appelions la police. Les ravisseurs ont dit qu'ils voulaient de l'argent, mais n'ont pas précisé de montant, juste qu'ils rappelleraient en fin de journée.

— Bien, nous allons voir avec elle comment reprendre l'initiative, notamment avant que les kidnappeurs ne la recontactent. Vous avez quelqu'un sur place, qui pourrait aller auprès d'elle ?

— Oui, j'ai un de mes collègues country manager en Argentine, qui connaît bien le couple Aston. Je vais lui demander d'aller chez elle immédiatement.

— Bien, je vais demander à un de nos négociateurs argentins de le rejoindre. Le mieux sera de dire aux ravisseurs que madame Aston est trop stressée pour répondre directement, et de passer le téléphone à mon collègue. Il se fera passer pour un ami de la famille Aston.

— Parfait, je m’occupe d’organiser son arrivée sur place. Mais je repense à l’idée d’appeler la police, vous pensez que c’est une bonne idée ? Les policiers vénézuéliens sont plutôt craints, si les ravisseurs parlaient directement avec eux, cela pourrait leur mettre la pression, non ?

Javier n’a pas conscience d’une chose importante en négociation : le *rapport de force*. Il nous est clairement défavorable. Dans l’analyse d’un rapport de force en négociation, nous allons prendre en compte des facteurs comme le temps, le niveau de dépendance entre les parties prenantes, la disponibilité des ressources, la volonté d’aboutir à un accord… Dans le cas du kidnapping qui nous occupe, ces facteurs nous desservent. Le temps tout d’abord. Il joue clairement contre nous, et les ravisseurs le savent : nous ne voulons pas faire durer la situation ni le calvaire de Paul. La dépendance nous est clairement défavorable : si nous voulons récupérer l’otage vivant, nous devons négocier avec les ravisseurs, et leurs conditions seront les nôtres. La volonté d’aboutir à un accord, cependant, est partagée, et c’est une bonne chose : nous allons jouer là-dessus pour verbaliser l’*objectif commun partagé* afin de pouvoir négocier la rançon.

Javier envisage la possibilité de faire entrer la police dans le jeu pour mettre la pression aux ravisseurs. Au-delà du fait que la police vénézuélienne est loin d’être aussi efficace et disciplinée que nous pourrions le souhaiter, vouloir mettre la pression à la partie adverse alors qu’elle a la main est particulièrement risqué. Cela pourrait la pousser à réaliser ce que nous appelons une *action d’écrasement*, un acte excessif et violent pour rappeler qu’elle a le contrôle de la situation. À ce stade, inutile de prendre un tel risque. Je dois calmer les ardeurs de Javier.

— Non, Javier, surtout pas la police. Pour plusieurs raisons : d’abord, le rapport de force nous est défavorable. Les ravisseurs tiennent votre collègue, ils sont dans un lieu qui nous est inconnu, et nous ne pouvons pas rétablir un rapport de force rapidement. Ensuite, la police est d’une fiabilité sujette à caution, nous ne savons pas si nous pouvons compter sur elle. Il m’est déjà arrivé, notamment au Venezuela, d’être confronté à des policiers ou à des militaires corrompus, qui ont voulu profiter de la situation. Je préfère les laisser hors du jeu. Enfin, les ravisseurs ont contacté la famille de Paul, pas son employeur. Ils comprendront plus facilement que nous négocions fortement la rançon, par manque de moyens, si nous nous faisons passer pour la famille. S’ils avaient choisi de vous appeler vous, son

employeur, la donne aurait été différente. Nous allons opter pour une stratégie de *coopération*, plutôt qu'une stratégie de *compétition*.

— Coopérer avec les ravisseurs ? C'est un peu étonnant, comme technique, non ?

— La coopération est une *stratégie* de négociation, pas une *technique419_ouz*

. C'est mon job de trouver les *tactiques* et les techniques les plus adaptées à la situation. Ce que j'attends de vous, c'est de fixer une stratégie, en fonction des conseils que je vais vous donner. Une fois que nous aurons une stratégie, j'établirai une tactique appropriée, et les techniques qui en découlent. Attendons que notre négociateur sur place ait pris contact.

La confusion entre la stratégie et la tactique est commune, et pas seulement en négociation. La stratégie, c'est l'approche globale que l'on décide de mettre en œuvre. La tactique, c'est la manière d'appliquer la stratégie en fonction de la réalité du terrain. Le *décideur* s'occupe de choisir la stratégie, le négociateur se charge de la tactique. Dans le cas du kidnapping Aston, la coopération est la seule possibilité. Nous n'avons pas les moyens d'adopter une attitude compétitive ou agressive.

En matière de négociation, il existe trois stratégies majeures, desquelles peuvent découler des stratégies avancées : la coopération, la compétition et la *coopétition*.

La coopération est la stratégie que nous recherchons tous, mais elle ne représente que 10 % des négociations. C'est le « win-win », quand chaque partie prenante annonce des positions réalistes, que tout le monde veut aboutir à un accord qui va satisfaire tout le monde, et que les parties prenantes ont les moyens de satisfaire les demandes mutuelles. Sans pour autant la considérer comme utopique, cette stratégie reste rare dans la plupart des cas que nous devons traiter.

La compétition est malheureusement beaucoup plus classique : l'un veut gagner ce que l'autre peut perdre, et réciproquement. On la retrouve dans 40 % des négociations. Peu importe que l'autre partie soit satisfaite tant que j'ai obtenu le maximum de ce que je peux tirer de la situation. Moins éthique que la précédente, la stratégie de compétition est plutôt court terme et « one shot ».

Les 50 % des négociations qui restent relèvent de la coopétition, c'est-à-dire de la coopération issue d'une compétition initiale. Et c'est là tout l'enjeu du négociateur : passer de la compétition à la coopétition, en montrant qu'il existe un objectif commun partagé et que chacun a quelque chose à gagner. C'est cette stratégie que je vais proposer à Javier.

À ce stade, aucune demande de rançon n'a été faite. Mais je sais d'expérience que les revendications, dans les affaires récentes du même type, tournent autour de quelques milliers d'euros. Je décide de mobiliser Eduardo, un de nos négociateurs locaux. Depuis le début d'ADN Group, nous avons préféré constituer un réseau de négociateurs locaux plutôt que d'envoyer des négociateurs français ou européens. La connaissance de la langue, de la culture locale, des réseaux sur place est irremplaçable, c'est un avantage puissant dans les affaires de kidnapping. Eduardo est par ailleurs un excellent négociateur. Ancien avocat à Caracas, il a été obligé de changer de métier au début de la crise qui a frappé le pays. Il travaille comme traducteur pour une entreprise suisse, et je le fais, de temps en temps, intervenir sur des missions dans cette zone du monde.

J'arrive à joindre Eduardo rapidement. Il comprend immédiatement les tenants et les aboutissants de l'affaire, ce n'est pas le premier cas de ce genre sur lequel je le sollicite. Il saute dans le premier avion pour Buenos Aires afin d'aller aux côtés de madame Aston. L'idée est qu'il se fasse passer pour un ami de la famille.

Cellule de crise WindHope – 18 h 56, heure de Paris.

Eduardo est arrivé sur place il y a maintenant deux heures. Madame Aston a l'air de tenir le coup, mais le stress est palpable dans son comportement, visiblement. Moins d'une heure après son arrivée, les ravisseurs appelaient. Nous allons pouvoir en savoir un peu plus sur leurs revendications, j'espère.

— Eduardo, tu as pu parler aux ravisseurs ? demandé-je.

— Oui, je viens de raccrocher. Ça s'est bien passé, je pense.

— Alors, ta première analyse ?

— C'est assez classique. Ils sont calmes, ils parlent lentement, et ils se sont montrés déterminés et précis. Je pense que ce sont des habitués.

— Des criminels, tu penses ?

— Oui, c’est sûr. Ils ont affirmé être des FARC[1], par contre. Le gars a été kidnappé dans la région du Barinas, la présence des FARC est crédible.

— Mais tu viens de me dire que ce sont des criminels ? Les FARC sont des politiques.

— Oui, tu as raison et je pense que nos kidnappeurs ne sont pas des FARC. Ils ont des accents vénézuéliens, bien marqués, ce sont des locaux. Pas des Colombiens. Ils ont certainement voulu mettre la pression sur la famille, le nom des FARC fait peur.

Encore une preuve de la pertinence à utiliser des négociateurs locaux. Je parle bien espagnol, j’aurais pu négocier directement avec les ravisseurs, mais ma connaissance culturelle et linguistique aurait été insuffisante pour faire la différence entre un accent colombien et un accent vénézuélien.

Nous avons donc affaire à des criminels. C’est en fait une excellente nouvelle : des ravisseurs avec un objectif politique auraient pu vouloir faire durer la situation, mobiliser les médias. Avec des criminels, leur motivation est claire : de l’argent, et le plus rapidement possible. Tout cela va dans le sens de notre stratégie de coopétition.

— Très bonne analyse, Eduardo, bravo. C’est « rassurant » que ce soit des criminels, ils se contenteront d’une somme d’argent, rien de politique. Tu as pu obtenir une preuve de vie ?

— Oui. Je n’ai pas pu parler directement avec monsieur Aston, mais je lui ai demandé le nom de son premier animal de compagnie, et j’ai eu la bonne réponse ; madame Aston a confirmé.

— Bonne chose. Ils ont fait une demande ?

— Oui, ils veulent 100 000 dollars, payables en billets usagés demain. Mais ils n’ont pas fait de menace, ils sont calmes. Je leur ai dit que nous allions voir ce qu’il était possible de faire, mais que la somme était d’ores et déjà trop importante pour nous. Ils m’ont dit que je devais me débrouiller.

— Bon, nous verrons comment minorer cette demande. Je fais un point avec Javier ici et je reviens vers toi.

— OK, à tout à l’heure.

Javier manifeste des émotions ambiguës. Il est manifestement rassuré de voir que nous sommes des professionnels. C’est la première fois qu’il gère ce type d’affaires, un de ses collaborateurs risque sa vie, et il ne nous

connaît pas. C’est bien normal qu’une certaine joie fasse suite à son inquiétude. Mais la situation n’est toujours pas réglée. Et la peur n’a pas totalement disparu de son visage. Il m’interroge rapidement :

— Bon, qu’en pensez-vous ?

— C’est plutôt classique, pas de surprise. Cela ne veut pas dire que ce sera facile, il n’y a pas de négociation facile. Mais nous savons à peu près où nous mettons les pieds. Nous allons préparer le prochain contact en indiquant que nous ne pouvons pas réunir cette somme, mais nous allons proposer 10 000 dollars. Je pense que nous pourrons régler cette affaire en versant 12 000 à 15 000 dollars.

La demande initiale, dite *position*, est toujours élevée pour donner une référence aux premières propositions. Et la position des ravisseurs nous permet d’affirmer deux choses : ce sont des criminels, et ils sont professionnels. Des ravisseurs avec une motivation politique auraient pu demander à parler à la presse, par exemple pour exprimer leur rejet du capitalisme auquel ils auraient pu associer Paul Aston, expatrié pour un groupe international. Or, ce n’est pas le cas, la volonté de discrétion est manifeste. Et des amateurs auraient demandé 1 million de dollars : c’est le cas de 90 % des demandes de rançon faites par des ravisseurs occasionnels, certainement l’influence du cinéma ou des séries télévisées dans lesquelles on demande systématiquement un million de dollars. Dans le cas qui nous occupe, la position est réaliste et crédible. À nous désormais de faire baisser de manière drastique le montant de la rançon.

Javier a changé de mine, son visage exprime de la préoccupation.

— Laurent, je ne sais pas si nous devons payer. Si nous payons, nous encourageons les prochains enlèvements. Nous devrions impliquer la police pour arrêter ces criminels.

— Je suis d’accord avec vous, mais dans ce cas, il faut être très clair sur notre enjeu.

— Notre enjeu ?

— Oui, c’est le cœur de la négociation. Que souhaitez-vous exactement ? Arrêter les ravisseurs ? Ou ramener Paul chez lui sain et sauf ?

— Le ramener vivant, bien sûr. Mais je veux aussi que ces criminels finissent en prison.

— Nous ne pouvons pas avoir deux enjeux. Plusieurs objectifs peuvent satisfaire un seul enjeu, mais plusieurs enjeux brouillent la vision stratégique et créent de la confusion.

Javier est perplexe. Ce solide gaillard n'est pas du tout à l'aise avec l'idée de verser de l'argent à des criminels. Et je le rejoins : Marwan et moi avons, comme souvent, une position commune sur le sujet. Il ne faudrait pas payer les kidnappeurs. C'est un avis personnel, qui se justifie par le fait que nous ne voulons pas encourager le business du kidnapping. Mais chaque fois que nous sommes saisis d'un nouveau cas, nous savons que nous pouvons récupérer l'otage en négociant un montant relativement minime en regard d'une vie humaine. Alors, comment trancher notre dilemme de négociateur ? Négocier pour sauver l'otage, mais encourager les kidnappeurs à continuer ? Ou bien laisser mourir l'otage en refusant de négocier, et en espérant que cela poussera les kidnappeurs à changer de métier ? Javier est face à ce dilemme au moment où je lui parle. Mais je ne peux pas me permettre d'avoir face à moi quelqu'un qui doute. Je dois le secouer.

— Javier, je vais être direct. Si nous payons une rançon, cela va encourager les ravisseurs à recommencer, à continuer. Il y aura un autre Paul demain et après-demain…

— Oui, c'est bien là mon problème. Je ne veux pas encourager ces crapules.

— Bien. Alors, raccrochons le téléphone. Nous arrêtons la négociation, je rappelle Eduardo, et nous laissons Paul à son sort. Après tout, il n'avait qu'à ne pas se trouver au mauvais endroit au mauvais moment.

Javier ne comprend pas. Ou ne veut pas comprendre. Ses yeux sont écarquillés, il cherche dans mon regard une émotion qui ne vient pas. Volontairement, je ne manifeste rien, je reste impassible. Je poursuis :

— Maintenant que nous sommes d'accord, je vous laisse appeler madame Aston pour lui expliquer que nous sacrifions son mari sur l'autel de la lutte contre le kidnapping. Je pense qu'elle comprendra…

Javier est perdu. Il ne sait pas où je veux en venir. Ou plutôt si, il a très bien compris. Il soupire longuement :

— Non, mon enjeu est très clair : sauver Paul le plus vite possible ! C'est ma priorité. Le reste est secondaire.

Un électrochoc nécessaire. Je n'aime pas jouer la provocation, mais nous n'avons pas le temps d'entrer dans des discussions philosophiques. Il y a une vie en jeu.

— Bien, Javier. Alors, maintenant que nous sommes d'accord sur l'enjeu, l'objectif qui en découle est simple : nous devons verser une rançon. Si nous voulons faire libérer Paul rapidement, il n'y a pas d'autre solution face à ces kidnappeurs qui semblent être des professionnels. Cet objectif accrédite la stratégie de coopétition, et non la compétition, qui serait risquée et dangereuse.

— Bien, agissons dans ce sens. Je vous laisse faire pour le mieux.

Cette situation peut paraître choquante pour ceux qui ne sont pas coutumiers de ces affaires de kidnapping. Comment accepter de verser de l'argent à des kidnappeurs ? Javier aurait bien aimé pouvoir sauver Paul tout en arrêtant ses ravisseurs. Mais le principe de réalité est tout autre : nous sommes au Venezuela, un pays dans lequel les forces de sécurité ne sont pas réellement fiables, et de surcroît un pays en crise dans lequel tout le monde essaye de se procurer quelques dollars pour survivre. La volonté ambivalente de Javier ne me surprend pas, et elle explique également sa confusion entre les stratégies de compétition et de coopétition. Dans une compétition, il y a un gagnant et un perdant. Dans une coopétition, à la fin, tout le monde gagne. Il va devoir accepter que les ravisseurs puissent gagner aussi, ce sera le prix de la vie de Paul.

Le prochain contact est préparé avec Eduardo. La tension est palpable au téléphone : même si nous savons à peu près comment la suite pourrait se dérouler, rien ne garantit que les choses se passeront comme prévu. Eduardo le sait, je le sais, Javier essaye de ne pas y penser. Notre enjeu est clair, et l'objectif est de verser une rançon en appliquant une stratégie de coopétition, pour ne pas faire courir de risque à la victime sans pour autant accorder une confiance pleine et entière aux ravisseurs.

Cellule de crise WindHope – 20 h 30, heure de Paris.

La journée n'en finit plus. Nous essayons de ne pas y penser, mais chaque minute est pesante. Avec le décalage horaire et la distance physique, nous avons un peu le sentiment de subir la situation. Rien de pire que ce sentiment d'impuissance pour ancrer la frustration et l'envie de réagir. Nous fixons régulièrement le téléphone posé au centre de l'immense table dans

cette salle de réunion impersonnelle. Comme si nos regards réprobateurs allaient le faire sonner plus rapidement. Une bien faible tentative de reprendre le contrôle sur les événements.

La valse des collaborateurs de WindHope qui défilent devant la salle de réunion est incessante. Nous avons voulu garder la situation confidentielle, et seuls quelques membres du comité de direction sont informés. Ils passent de temps en temps la tête pour venir aux nouvelles, mais nous n'avons rien à leur dire. J'ai plusieurs fois proposé à Javier de retourner dans son bureau pour gérer ses affaires et répondre à ses mails, mais il a refusé chaque fois, de peur de rater l'appel d'Eduardo. Je peux le comprendre.

Alors que nous essayons de parler d'autre chose, la sonnerie arrive enfin. Calmement, nous nous asseyons de chaque côté de la table pour déclencher la conversation. Calme apparent : nous n'avons qu'une envie, savoir comment s'est déroulé le contact d'Eduardo. Nous allons enfin savoir…

La conversation à trois commence.

Laurent : Alors Eduardo, comment s'est passé le contact ?

Eduardo : Très bien. Tout s'est bien passé.

J'attends qu'Eduardo embraye et nous raconte, mais on dirait qu'il a envie de se faire prier.

Laurent : Ils ont accepté ta proposition ?

Eduardo : Ils ont commencé par me dire que la famille était riche, qu'il y avait de l'argent. C'était prévu, cela se passe le plus souvent comme ça. Mais ils veulent aller vite, ils savent ce qu'ils font.

Laurent : Comment sais-tu qu'ils sont pressés ?

Eduardo : Ils n'ont pas vraiment insisté sur la richesse des Aston, c'était vraiment une affirmation de principe. Ce qu'ils souhaitent, c'est récupérer l'argent dès que possible.

Javier : C'est plutôt, bien, ça, non ?

Eduardo : Oui, c'est bien. Nous avons fait les marchands de tapis, mais tout s'est passé dans le calme. Nous avons trouvé un accord à 18 000 dollars.

Javier me regarde. Je revois dans ses yeux ce que j'avais pu observer il y a quelques heures, il est rassuré. Mais on dirait que la leçon précédente a porté ses fruits : Javier rappelle à la prudence.

Javier : Bon, c’est bien, mais Paul n’est pas encore libéré.

Laurent : Cela me semble être un bon point d’accord, Eduardo. Javier, c’est bon pour les fonds ?

Javier : Oui, c’est bien, je peux mobiliser l’argent très rapidement, en monnaie locale.

Eduardo : En fait, ils veulent être payés en dollars. Ils l’ont exigé. Et ils veulent que ce soit madame Aston qui délivre l’argent. Ils veulent qu’elle prenne le prochain avion pour Caracas, et qu’elle apporte les fonds.

Évidemment, tout ne peut pas se passer comme prévu. Il est hors de question que madame Aston remette l’argent, encore moins qu’elle ne se déplace. Quelques heures auparavant, nous avons fait un point de situation avec elle et le country manager argentin, et le moins que l’on puisse dire, c’est qu’elle est submergée par les émotions. Il n’est pas question de lui laisser faire quoi que ce soit dans cette affaire, elle n’en est pas physiquement capable et son état émotionnel ne garantirait pas une action sereine.

J’indique à Eduardo mon vif désaccord sur cette demande des ravisseurs :

Laurent : Non, impossible, nous ne pouvons pas l’accepter. Pas question de faire voyager Mme Aston dans son état. Et il est hors de question qu’elle aille porter les fonds, ils vont la kidnapper aussi, et nous aurons deux otages au lieu d’un.

Eduardo : Oui, je suis d’accord avec toi.

Javier : Mais c’est ce qu’ils demandent, nous risquons de les braquer en refusant, non ?

Laurent : Dans toute négociation, il existe le *négociable*, le *non-négociable* et le *jamais-négociable*. L’implication directe de la famille, dans ce type de cas, n’est jamais négociable.

Dans une négociation, quelle qu’elle soit, il existe ce que nous appelons le jamais-négociable, les sujets qui ne font l’objet d’aucun compromis. Sans jamais-négociable, tout est négociable, et les discussions seraient sans fin.

Javier : Alors, qu’est-ce qu’on fait ?

Laurent : Eduardo, tu vas les recontacter pour leur dire qu’il nous est impossible d’envoyer madame Aston, mais que toi, en tant qu’ami de la famille, tu vas te charger de transporter les fonds. S’ils refusent, tu leur

diras que ce n’est pas négociable. Ils souhaitent récupérer leur argent, ils ne resteront pas figés sur cette demande. Par contre, tu vas donner de la valeur au fait de payer en dollars. Dis-leur que nous n’avons que de la monnaie locale, qu’il est quasiment impossible de mobiliser des dollars. Mais que nous allons nous arranger pour les payer en dollars, malgré les difficultés que cela représente pour nous.

Eduardo : OK pour moi, c’est très clair.

Laurent : Bien, on y va comme ça.

Eduardo : Je vous rappelle dès que je les ai eus.

Javier : Bon, croisons les doigts, espérons que nous aurons de la chance.

Laurent : La chance n’a rien à voir là-dedans…

Quand on a peu de choses à lâcher dans une négociation, il ne faut surtout pas céder facilement. Cela pourrait laisser penser à la partie adverse qu’elle aurait pu obtenir plus, et nous retombons dans une stratégie de compétition sans fin. Pour donner de la valeur à une concession, il faut soit résister dans le temps avant de céder, soit demander une contrepartie. Dans le cas de la négociation pour la libération de Paul, madame Aston ne viendra pas délivrer l’argent : c’est le jamais négociable. Et nous donnons de la valeur à la remise de rançon en dollars en indiquant aux ravisseurs que cela représente une grande difficulté pour nous de réunir l’argent en dollars, mais que nous faisons l’effort au titre de notre volonté d’aboutir. Eduardo sait exactement comment utiliser cette technique de *valorisation d’une concession*.

Cellule de crise WindHope – 22 h 20, heure de Paris.

Toujours la même tension dans la salle de réunion. Les gobelets de café s’accumulent, et les collaborateurs de WindHope qui passent devant les portes vitrées se font moins nombreux. Le téléphone sonne :

Laurent : Alors, quelles sont les nouvelles ?

Eduardo : Ils ont accepté les 18 000 dollars, et le fait que j’apporterai moi-même l’argent. Nous avons prévu une procédure de remise dans un des quartiers sud de la capitale. Je connais bien ce coin, c’est parfait pour réaliser l’échange en toute discrétion.

Javier : Soyez prudent Eduardo, on n’a pas envie de devoir négocier votre libération à vous aussi, lâche Javier avec un sourire qui ne cache pas son inquiétude.

Laurent : Oui, je sais que tu es un pro, mais fais attention quand même.

Eduardo : Pas de problème. Tu sais que je parle trop, s’ils me kidnappent, je vais tellement les saouler qu’ils n’auront qu’une envie, c’est me laisser partir !

Le rire d’Eduardo est rassurant et communicatif. Nous nous laissons aller à rire avec lui, pour exorciser la tension toujours palpable dans ces derniers moments.

Eduardo : Je fonce à l’aéroport pour rejoindre votre collègue, préparez les fonds.

Laurent : On s’occupe de tout, tu auras un accueil sur place, avec un véhicule, les fonds et un accompagnateur. Nous allons aussi mobiliser un support médical, la compagnie d’assistance de WindHope a été prévenue. À tout à l’heure, Eduardo.

Nous avons prévu un garde du corps pour Eduardo. Pas question de le laisser se promener avec une telle somme d’argent dans les rues de Caracas sans être accompagné par une personne à la présence « tranquillisante ». Nous passons les deux heures suivantes à tout mettre en ordre pour que l’arrivée de mon négociateur se passe dans les meilleures conditions.

Cellule de crise WindHope – 3 h 45, heure de Paris.

Quelques heures et sept cafés plus tard, Eduardo nous rappelle. Son ton de voix est rassurant.

« Alors, je vous dis quoi ? »

Nous comprenons que tout s’est bien passé juste en entendant le son de sa voix. Mais nous avons besoin de détails, il nous faut tout savoir. Eduardo nous confirme que la rencontre avec les ravisseurs s’est déroulée comme prévu, et que Paul a été libéré sain et sauf contre la remise des 18 000 dollars. Pris en charge par l’équipe, il a rejoint sa femme en Argentine et nous allons les faire rapatrier en Europe pour assurer la prise en charge psychologique.

Nous sommes épuisés, et après avoir raccroché, je vois que Javier est au bord des larmes. Une grosse journée pour lui, son premier kidnapping. Espérons que ce sera le dernier. En ce qui me concerne, il y en aura malheureusement d'autres.

Nous nous quittons en tombant dans les bras l'un de l'autre, ces accolades dont seuls les Sud-Américains ont le secret. Nous nous reverrons dans quelques jours pour débriefer. Maintenant, il est temps d'aller prendre un peu de repos.

Le débrief

Ce cas n'est qu'une goutte d'eau dans l'océan du business du kidnapping. Une vie traumatisée pour quelques milliers de dollars.

Si nous n'avions pas payé, que se serait-il passé ? Nous ne le saurons jamais. Mais il y a fort à parier que Paul Aston ne serait plus de ce monde. La raison froide des criminels professionnels reste, à bien des égards, relativement binaire : j'obtiens, je rends l'otage, je n'obtiens pas, j'abats l'otage. Quelle crédibilité auront-ils par la suite s'ils ne sont pas capables de mettre à exécution leur menace ? Dans ce type de business, c'est souvent ce qui différencie un professionnel d'un amateur, malheureusement.

Maintenant, quel est le véritable apprentissage de ce cas ? Sans nul doute, le renseignement. Sans mon contact sur place, nous aurions très certainement échoué. Aussi simple que cela. Comment vérifier l'identité des kidnappeurs, assis confortablement dans un fauteuil en cuir noir d'une tour de La Défense ? Sans l'aide précieuse d'Eduardo, les faux FARC auraient mené la danse et empoché une somme bien supérieure. Un négociateur ne travaille jamais seul. C'est l'équipe qui le fait travailler et réussir. « If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together… »

1. FARC : Forces Armées Révolutionnaires de Colombie.

GOUROU MANIPULATEUR

Une proie idéale

Nous négocions la plupart du temps avec des personnes difficiles, mais saines d'esprit. Dans d'autres cas, nous sommes confrontés à des individus souffrant de pathologies. Mais il existe un dernier cas de figure, plus rare, où nous devons négocier face à des profils sectaires ou radicalisés. Si physiquement ils sont présents, leur esprit appartient à quelqu'un d'autre. Et ce quelqu'un est souvent invisible…

Il est 8 h 00 quand j'arrive au siège d'ADN Group, en plein cœur de Paris. Laurent et moi y sommes très rarement, étant tous les jours en mission. Mais ce matin j'ai quelques papiers à signer pour la banque avant de donner une conférence dans Paris en début d'après-midi. Je compose le code de la porte cochère et m'engage rapidement sous le porche pavé en direction de la deuxième porte. Une femme d'une quarantaine d'années, très élégante, vêtue d'un tailleur bleu marine, le regard doux, se retourne vers moi, le doigt pressé sur l'interphone ADN Group.

— Il y a rarement quelqu'un à cette heure-là. Je peux vous aider ?

— Vous devez être Marwan Mery ?

— Vous êtes ?

— Catherine Liosais. Je suis désolée de vous importuner si tôt, sans même passer par votre assistante, mais une amie m'a parlé de vous et de votre associé, et je me suis dit que vous pourriez sûrement m'aider.

J'ouvre la porte à l'aide du bip électronique et nous montons au premier étage. Je l'installe dans une salle de réunion, lui sers un café tout en ouvrant mon ordinateur, comme à mon habitude, pour prendre quelques notes.

— Dites-moi, qu'est-ce qui vous amène ?

— Par où commencer ?… Je… m’appelle Catherine Liosais. Je suis la sœur de Sophie Liosais.

Je tape, à son insu, son nom sur Internet. Une dizaine d’articles et de photos remontent. C’est bien elle. Visiblement, les deux sœurs sont les riches héritières d’un magnat de l’immobilier. Elles ont d’ailleurs fait la « une » de la presse spécialisée il y a deux ans, à la suite du décès de leur père.

— Ma sœur Sophie est en danger. Depuis la mort de papa, elle n’est plus la même. Avant, elle était légère, enjouée, bienveillante, toujours prête à aider. Le décès de papa nous a beaucoup marquées et nous avons dû apprendre à nous reconstruire. De mon côté, je me suis rapprochée de mes amis et j’ai été suivie par une amie psy. Sophie a pris un autre chemin. Elle a décidé de se renfermer sur elle-même jusqu’à ce qu’elle soit approchée, il y a un an, par une femme, ou plutôt un vautour. Son comportement a radicalement changé, elle est devenue déterminée, insensible aux autres, on ne la voit même plus aux réunions de famille. Je suis la marraine d’un de ses deux enfants. Même eux disent avoir perdu leur mère…

Le débit de Catherine Liosais est rapide et saccadé. La souffrance peut se lire sur son visage, ses mains sont tremblantes et sa fréquence de déglutition est anormalement élevée.

— D’accord. Et comment se nomme ce vautour ?

— Andréa Razanoy.

Je tape son nom sur Internet et grimace. Andréa Razanoy, la petite quarantaine, soucieuse de son image, thérapeute, médium, cartomancienne, radiesthésiste et guérisseuse. Tout un programme… Je décide d’aller droit au but.

— Comment a-t-elle rencontré votre sœur ?

— Je ne sais pas exactement. Lola, sa fille, dont je suis la marraine, m’a dit que ça s’est passé dans une soirée avec des amis. Visiblement, pour épater les convives, elle aurait réalisé une lecture de personnalité avec un tarot de Marseille pour tout le monde. Ma sœur est rentrée à la maison, m’a dit Lola, transformée, comme si elle avait compris quelque chose. Depuis, elle n’est plus la même. Elle est devenue secrète, solitaire et insensible. Elle se coupe de tout, de son mari et même de ses filles. Et elle voit cette Razanoy deux ou trois fois par semaine.

Catherine Liosais crache ses paroles comme si elle crachait du venin. Une expression de dégoût déforme son visage chaque fois qu'elle évoque de près ou de loin cette fameuse voyante.

— Vous l'avez rencontrée, cette femme ?

— Oui, une fois, à son cabinet, dans Paris, vers la place des Ternes. Elle était charmante au demeurant. Je lui ai parlé de ma sœur, comme quoi elle avait changé. Elle m'a répondu qu'elle ne pouvait trahir le « secret professionnel », que ma sœur avait désormais trouvé sa propre voie intérieure, qu'elle était libre de continuer ses séances, et qu'elle ne la forçait en rien. Mais je sais qu'elle lui a retourné la tête.

Catherine détourne le regard pour cacher ses yeux remplis de larmes. L'image de la femme d'affaires solide, sûre d'elle-même que j'ai rencontrée quelques minutes plus tôt sous le porche, a laissé place à une petite fille déchirée par le chagrin.

— Alors, monsieur Mery, vous pouvez m'aider ? reprend-elle.

— Je peux vous aider même si je ne peux malheureusement rien vous garantir. Je ne connais ni le degré d'emprise qu'elle a sur votre sœur, ni la résistance de votre sœur. Mais je vous promets de faire mon possible.

— Je prends tout ce que vous pouvez me donner, je suis désespérée.

— Trouvez-moi, s'il vous plaît, le moyen de me faire rencontrer votre sœur et je me charge du reste.

— Et je vous présente comment ?

Je me penche à nouveau sur mon ordinateur à la recherche d'informations sur Sophie Liosais. Je fais défiler rapidement les dizaines de pages de soirées mondaines, de photos publiques et de capital immobilier. Une information retient tout à coup mon attention.

— Votre sœur est toujours présidente d'une association pour les enfants en difficulté ?

— Oui, même si elle y est de moins en moins présente.

— Très bien. Nous avons une association similaire, ADN Kids[1], dont le but est d'initier les enfants et adolescents dès leur plus jeune âge à la négociation, afin de lutter contre le harcèlement et la violence à l'école. Dites-lui que j'aimerais la rencontrer pour un projet commun.

— Parfait !

Face à des *profils sous emprise*, il est fortement déconseillé de leur proposer de l'aide lors de la phase d'approche pour deux raisons principales. La première est qu'ils demandent rarement de l'aide. Si un médecin venait vous proposer ses services alors que vous ne souffrez d'aucun mal, l'autoriseriez-vous à vous soigner ? Probablement pas. Les profils sous emprise souffrent rarement et se considèrent bien dans leur peau. Ce sont leurs proches qui peuvent souffrir, rarement eux. La deuxième raison est liée directement à l'emprise psychologique. Généralement, les gourous sont suffisamment intelligents pour anticiper les mouvements des proches d'un profil sous emprise. Ils savent pertinemment que leur entourage va les trouver changés. Afin de les préparer au mieux à la phase de confrontation, les gourous utilisent régulièrement ces termes : « Vous avez trouvé votre propre voie et certaines personnes proches de vous auront du mal à le comprendre, car ils n'ont pas encore trouvé la leur. Mais ce n'est pas de leur faute, ils vivent la vie qu'ils pensent leur correspondre. » Traduction : vous êtes dans le vrai, ils sont dans le faux. Donc, si vous tentez de vous opposer à un profil sous emprise, non seulement vous ne ferez qu'alimenter le jeu du gourou, mais également vous lui donnerez raison.

La meilleure solution est, au contraire, de demander de l'aide à un profil sous emprise. Vous le prenez ainsi à contre-pied, et généralement les gourous ne les ont pas préparés à cela.

Quand nous travaillons sur des leaders de secte, maîtres spirituels, initiateurs, détenteurs de vérités universelles et autres charlatans, dans un premier temps nous vérifions bien entendu qu'il y a une réelle emprise psychologique sur autrui, surtout si le gourou croit réellement en ce qu'il dit. Est-ce un *illuminé* ou un *arnaqueur ?* Si le résultat est à peu près le même pour les victimes, la façon dont nous allons gérer la négociation va être différente. Et c'est bien de la négociation, car nous allons tenter de briser le lien qui unit la victime à son bourreau sans pour autant tenter de la convaincre. Faire accepter une autre réalité est un exercice délicat qui relève essentiellement de la négociation.

Une semaine plus tard, j'ai pris rendez-vous avec Andréa Razanoy. Entre-temps, j'ai demandé à l'expert technique de notre équipe de me créer une fausse identité sur Internet. Pas de photo, juste un petit blog où je livre des informations personnelles. Je suis désormais Pierre Armond et j'ai pris

rendez-vous avec Andréa Razanoy sous ce nom d'emprunt. Évidemment, tout est faux, mais je veux tester à qui j'ai réellement affaire.

Je suis reçu dans un petit cabinet au premier étage d'un immeuble en pierre de taille. Petite musique douce, de l'encens et des photos de palmiers à Santa Barbara. Tout pour détendre la petite clientèle. Je suis seul et Andréa m'accueille aussitôt avec un large sourire. Pas de triche, elle est en tout point comparable avec les photos de son site. Belle, 40 ans, le port altier et le pas sûr, elle s'approche de moi en me tendant la main.

— Pierre Armond, je suis ravie de vous recevoir. Andréa Razanoy, mais vous pouvez m'appeler Andréa. Je peux vous appeler Pierre ?

— Bien entendu.

Sa voix est douce et suave. Je m'assois. Un pendule, un tarot de Marseille et quelques pierres semi-précieuses sont posés de façon éparse sur la table qui nous sépare.

— Dites-moi ce qui me vaut votre visite ?

— Voilà, c'est un peu compliqué. J'ai récemment perdu un ami et, au-delà de la souffrance, je n'ai plus goût à la vie. Je me sens dénudé, livré à moi-même sans réel but. Les choses ont perdu de leur goût et je m'interroge sans cesse…

— Vous savez ce qu'on va faire ?

— Non. Je réponds avec de la candeur volontairement affichée.

— On va laisser dans un premier temps parler les cartes et, ensuite, je vous guiderai.

Elle mélange maladroitement le jeu, le coupe et commence à poser des cartes sur la table.

— Votre ami… il avait à peu près votre âge, il est décédé dans la force de l'âge, sans aucun signe avant-coureur. C'était un homme bon, apprécié et qui avait à cœur de bien faire les choses.

— Oui, c'est vrai, il était comme ça. Il s'appelait Seb.

— Je vois des amis autour de vous. David, Frédéric ?

— Ce sont mes meilleurs amis ! répondis-je en me prêtant au jeu.

— Ils ont également été dévastés par la mort de votre ami.

— Oui, ils ne se sont jamais réellement remis de sa mort.

Tout ce que me dit Andréa est juste. Aucune *information* n'est précisément disponible sur Internet à ce sujet, mais elle utilise ce qu'on appelle l'*effet Barnum* ou l'effet de validation subjective. Cette technique consiste à associer des généralités à des traits spécifiques de personnalité. Si je vous dis que vous détestez l'injustice, vous aurez l'impression que je viens de découvrir l'un de vos traits de personnalité. Or près de 100 % des gens détestent l'injustice. Concernant les prénoms, comme ma date de naissance est disponible sur mon faux blog, il suffit simplement à Andréa de connaître les prénoms les plus attribués en France en 1975. Et les deux plus attribués sont évidemment David et Frédéric. Elle ne prend donc aucun risque.

Après trente minutes « d'analyse » et de « conseils personnalisés », je m'acquitte de 300 euros en liquide et elle m'invite à revenir la semaine prochaine « pour aller encore plus dans le détail, car j'ai besoin d'être aidé ». Je la remercie avec effusion et lui fais croire que je suis fasciné par ses pouvoirs.

Tout cela me conforte dans le fait que ce n'est pas une illuminée, mais une belle arnaqueuse qui prépare bien ses dossiers et profite de la crédulité des plus démunis psychologiquement.

La deuxième phase va être plus difficile. Affronter Sophie Liosais.

La semaine suivante, je reçois Sophie Liosais au siège d'ADN Group vers 19 h 00. Elle est ravissante comme sa sœur, un peu plus jeune et habillée de façon plus décontractée. Sur la réserve, mais souriante, elle s'installe dans la salle de réunion qui avait accueilli sa sœur deux semaines plus tôt. Après les présentations d'usage, elle se détend et semble emballée par ADN Kids. Mais je la coupe volontairement dans son élan.

— Madame Liosais, je peux vous poser une question peut-être indiscrète ?

— Allez-y, me répond-elle en souriant.

— Qu'est-ce qui vous a poussé à monter cette association ?

— Ce n'est pas indiscret et j'y réponds régulièrement.

— Je suis bien née, entourée d'amour et d'argent. Le minimum est d'aider ceux qui n'ont pas eu cette chance.

— Certes, mais ce n'est pas pour autant que les gens de votre milieu feraient de même ?

— Peut-être, mais j'ai choisi d'aider mon prochain.

— Vous devez être une super maman.

Je choisis volontairement ces derniers mots et elle marque un temps d'arrêt en baissant la tête. Je ne peux pas briser les liens entre le bourreau et sa victime, du moins frontalement. C'est à Sophie de sortir d'elle-même de cette situation. Pour l'aider indirectement, j'utilise le *puisage interne*, c'est-à-dire le fait de puiser et faire remonter les souvenirs agréables de Sophie. C'était une mère aimante, généreuse et bienveillante. Elle était heureuse à l'époque pour ce qu'elle était. Je fais donc volontairement ressortir ces moments enfouis en elle, tapis sous l'emprise psychologique d'Andréa, afin qu'elle commence à vivre ce conflit interne. Sophie va connaître des jours difficiles où elle va devoir se livrer une bataille contre elle-même.

Elle me répond de façon hésitante :

— Oui… enfin je l'espère.

— J'ai deux enfants et souvent je me pose la question de savoir si je peux être un bon papa. Mais finalement le véritable juge de paix reste les enfants. Ce sont eux qui peuvent le dire.

— C'est sûr, répond-elle de façon maladroite.

— Je vous prie de m'excuser, je m'éloigne du sujet.

Je reprends sur le projet associatif et le potentiel partenariat, mais je vois qu'elle a décroché. Mes mots la traversent, sans qu'elle ne les saisisse pour les comprendre. Je décide de provoquer un deuxième petit électrochoc quelques minutes plus tard. Il est important de doser l'approche. Si je vais trop vite, le choc sera trop brutal et elle s'opposera naturellement à ce que je peux lui dire. Si je vais trop lentement, l'effet va se diluer dans le temps, surtout face à une Andréa Razanoy particulièrement habile.

— Au fait, je ne vous ai pas demandé, vos enfants ont quel âge ?

— 8 ans et 4 ans, Lola et Paul.

— J'adore ces prénoms. Avec ma femme, on a longuement hésité avec Paul avant de se décider.

— Comment s'appellent les vôtres ?

— Louis et Victoire. Mon métier fait que parfois je souhaiterais les voir davantage, mais ils structurent ma vie et ils me ramènent toujours à la réalité.

— Avec le métier que vous faites, vous devez être affecté par certaines situations qui peuvent faire basculer cet équilibre, non ?

— Évidemment, on reste tous des humains et beaucoup de missions ont pu m'affecter, mais également m'ont permis de m'épaissir le cuir. J'ai pu être floué par moments alors que je pensais voir les choses avec lucidité. J'ai pu même me convaincre que la mort de proches ne me toucherait pas. Mais j'avais tort. Et le regard de mes enfants, le soir, avant que je n'éteigne la lumière pour les coucher, m'a fait redescendre sur terre des dizaines de fois.

Elle reste muette, bercée par mes paroles. Sophie est une femme sensible. Je ne suis pas étonné qu'elle ait pu basculer dans les griffes d'Andréa. Un silence s'installe que je décide de ne pas briser. C'est ce que l'on nomme un *silence plein*, propice à la réflexion. Elle a besoin de comprendre d'elle-même. Je vois qu'elle commence à cheminer. C'est sa propre bataille désormais. Je me lève alors, prétextant un dossier à aller chercher. Deux minutes plus tard, je retrouve Sophie en train d'essuyer des larmes. Je reste debout.

— Madame Liosais, tout va bien ?

— Oui… non… enfin oui. Je crois que je ne suis pas la personne que je voudrais être. Non, je ne suis pas une bonne mère. Mes enfants passent leur temps à me dire que j'ai changé… je ne suis pas là pour eux, ni pour mon mari.

Elle sanglote en tenant sa tête dans ses mains.

— C'est le sentiment que vous avez ?

— Oui… je ne suis pas une bonne mère.

— Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

— Je ne peux pas vous dire…

Sophie lutte contre elle-même. Elle tente de se défaire de l'emprise d'Andréa, mais ignore contre qui elle se bat réellement. Andréa est un être invisible, présent dans l'esprit de Sophie, qui se manifeste par des relents de culpabilité. Je continue doucement.

— Vous ne pouvez pas le dire ou vous ne voulez pas me le dire ?

Cette simple formulation, que Laurent et moi utilisons régulièrement en négociation complexe face à des individus refusant de se livrer, pousse très généralement les sujets à s'interroger sur eux-mêmes. Dans bien des cas, ils

nous livrent plus d'informations qu'ils ne le voudraient. Dans le cas de Sophie, comme Andréa brouille son esprit et qu'elle œuvre depuis longtemps, je me dois d'être plus fin qu'elle.

— C'est tellement compliqué, vous ne pourriez pas comprendre… Je vis des choses très compliquées.

— Je ne peux qu'imaginer, n'étant pas à votre place. Qu'est-ce que vous entendez par « compliquées » ?

— … J'ai honte, si vous saviez comme j'ai honte… je… je ne suis plus qui je suis réellement depuis la mort de papa.

Comme sa sœur Catherine, elle ne dit pas « mon père », mais « papa ». Le lien est toujours très fort entre eux, même s'il n'est plus là. Cela risque de lui faire mal, mais je ne peux pas laisser passer une telle occasion.

— Votre papa, il s'appelait comment ?

— Henri… Henri Liosais.

— De ce que je comprends, c'était plus qu'un père pour vous ?

— … C'était un homme bon, généreux, qui nous adorait, ma sœur et moi. Et on l'adorait, plus que tout.

— J'en suis sûr. Et vous pensez qu'il aurait été fier de voir ce que vous êtes devenues, vous et votre sœur ?

Pour éviter une chute trop rapide à ce moment de la discussion, je choisis de parler des deux sœurs, afin de souligner l'évolution de Sophie par opposition à la constance de Catherine, toujours restée fidèle à elle-même.

— Je ne sais pas, je ne sais plus, reprend-elle.

— Vous me parliez de votre sœur. Vous, qui la connaissez bien, est-elle restée bienveillante, aimante comme votre père pouvait l'être ?

— Oui… elle m'appelle toutes les semaines, prend soin de mes enfants et me dit qu'elle m'aime.

— Et vous ?

— Moi ?

— Vous faites comme votre sœur, en perpétuant ce que votre père pouvait faire au quotidien pour vous ?

Je sors l'artillerie lourde. J'ai fait emprunter un chemin sinueux à Sophie, mais il devrait se révéler salvateur. J'oppose maintenant le père de Sophie à

Andréa. Des dizaines d'heures passées avec Andréa ne devraient pas résister à quarante ans de souvenirs avec son « papa ». J'espère profondément que le barrage « psychologique » édifié par Andréa va céder sous les flots de souvenirs émotionnels d'Henri Liosais.

Elle éclate en sanglots, sa voix est haletante et crache difficilement quelques mots.

— Non… rien de tout ça… Non, mon père n'aurait pas été fier de moi. De ma sœur, oui, mais pas de moi.

— C'est ce que vous pensez réellement ?

— … Oui… Je me suis fourvoyée… J'ai honte ! J'ai oublié l'essentiel, mon mari, mes enfants, ma propre sœur… tout !… les enfants en difficulté… tout !

— Sophie, vous êtes quelqu'un de bien, sensible, doux et profondément tourné vers l'autre. Vous transpirez la bienveillance. Si vous avez pu vous perdre depuis la mort de votre père, comme beaucoup peuvent le faire à leur insu, il n'est jamais trop tard pour corriger le tir.

— Si vous saviez comme j'ai honte… mes pauvres enfants…

— Le principal, Sophie, c'est que vous en ayez conscience. Sinon, vous ne pourrez jamais reprendre le bon chemin. Faites ce que vous avez toujours fait, quand vous étiez heureuse et rendiez votre papa fier. Je crois que c'est important pour vous de perpétuer ce qu'il a toujours fait, et ce qu'il continue à faire au travers de vous…

Sophie me fixe du regard, les yeux emplis de chaudes larmes. Elle sourit légèrement et me prend la main.

— Vous ne vous imaginez pas ce que vous venez de faire. Je ne vous remercierai jamais assez.

— Prenez le temps qu'il vous faut avec vos enfants, votre mari et votre sœur. Nous nous reverrons pour nos projets associatifs dans un deuxième temps. Nous avons largement le temps.

— Je vous le promets.

— J'ai confiance en vous.

Sophie se lève fièrement, redevenue en quelque sorte la femme qu'elle a toujours été et quitte nos bureaux, en appelant sa sœur.

Le débrief

Tous les cas de profils radicalisés ou sous emprise sectaire n'ont malheureusement pas un résultat aussi rapide ou une fin aussi positive. Un des facteurs clés de succès est de ne pas avoir tenté de s'opposer frontalement à Andréa Razanoy. Catherine avait plusieurs fois rabâché à sa propre sœur : « Tu as changé depuis que tu vois cette Andréa » ; « Tu es sûre que c'est quelqu'un de bien, cette Andréa ? » ; « Tu sais, tes enfants ne te reconnaissent plus depuis que tu consultes cette médium » ; « Tu sais ce qu'on dit des médiums ? »

Que pouvait répondre Sophie face à de telles accusations pour ne pas perdre la face ? Toujours la même chose, c'est-à-dire s'opposer à sa propre sœur et trouver toujours une bonne excuse pour justifier ses consultations hebdomadaires et son comportement devenu insensible. Toutes ces questions ajoutées aux réponses toutes préparées d'Andréa, et Sophie sombrait petit à petit.

Afin de prendre en compte cette réalité, il faut savoir que la France recense près de 100 000 médiums, voyants et diseuses de bonne aventure. Ce marché du désespoir est estimé à 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires par an. Dans le monde, on estime cette population à plusieurs dizaines de millions et un chiffre d'affaires dépassant les 100 milliards. Pourquoi un tel succès ? Simplement, parce que les gens ont besoin de réponses et d'être écoutés. Quand la religion, la politique, la science et les « sachants » ne sont pas capables de le faire, les gens se tournent naturellement vers des « vendeurs de rêves et détenteurs de vérités ». Parfois, ils trouveront simplement du réconfort, et souvent, malheureusement, ils deviendront des victimes.

---

1. www.adn-kids.com.

CHANTAGE

Un photographe indélicat

Nous sortons, par moments, du droit chemin, quelques instants, pour nous empresser ensuite d'y retourner avant que quelqu'un ne s'en aperçoive. Nous reprenons la route, comme si de rien n'était, avec souvent le sourire narquois de celui qui a fait une bêtise. Mais il est des moments où nous sommes rattrapés par ce que nous avons fait, inexorablement. C'est alors l'heure de faire les comptes…

La pause est bienvenue. Voilà quatre heures que nous préparons une grosse négociation sociale, et les choses ne sont pas simples. Elles le sont rarement quand on nous mobilise, mais là, les circonstances ne s'annoncent pas favorables : le blocage d'un site industriel sensible par deux syndicats, concurrents et en guerre interne pour les prochaines élections professionnelles. Cette négociation risque d'être longue, nous allons encore peu dormir.

Les participants à la réunion de préparation se détendent dans leurs sièges. Certains s'étirent, d'autres se jettent sur leurs téléphones pour prendre connaissance des dizaines de mails qui n'ont pas manqué de tomber depuis le début de la réunion. Marwan, assis à côté de moi, se lève, certainement pour aller se servir un thé. Je m'apprête à faire de même, plutôt pour un café. La matinée a été longue, et une petite dose de caféine ne me fera pas de mal. Pourtant impatient de me dégourdir les jambes, je jette machinalement un œil sur l'écran de mon téléphone. Quelques SMS sont arrivés, mais l'un d'entre eux m'interpelle. Lounis vient de me laisser un message. Voilà bien longtemps que je n'ai pas eu de ses nouvelles. Lounis est ce que l'on appelle un « family office ». Son travail est d'organiser le quotidien de familles fortunées, qui lui confient la gestion de tous les aspects de leurs vies personnelles. Ce travail est basé sur la création d'une

confiance forte, et notamment sa capacité à mobiliser des compétences atypiques, dont Marwan et moi faisons partie.

Marwan revient sur ses pas pour s'approcher de moi :

— Tu veux que je t'apporte quelque chose à boire ?

— Non, merci, j'arrive. Je regarde juste un SMS de Lounis.

— Lounis Zamith ? Comment va-t-il ?

— Je ne sais pas, il me demande de le rappeler dès que possible. Message court et direct, ce n'est pas son genre.

— Il a besoin de négocier pour un de ses clients ? me glisse Marwan avec un sourire.

— Je vais le rappeler pendant la pause. Il est rarement dans l'urgence, il se passe peut-être quelque chose de grave.

Je me lève pour aller me servir un café rapidement et m'éclipse de la salle pour passer mon coup de fil. Après deux sonneries, Lounis décroche :

— Bonjour Laurent ! Merci de me rappeler aussi vite.

— Bonjour Lounis, je suis content d'avoir de tes nouvelles.

— J'aurais préféré t'appeler pour t'inviter à déjeuner, mais j'ai absolument besoin de vous voir Marwan et toi.

Je n'ai jamais senti Lounis aussi tendu. Il est généralement calme et posé, mais là, je sens un stress que je n'ai jamais entendu dans sa voix.

— Voyons-nous vite. Où es-tu ? lui proposé-je.

— Je suis à Genève, mais je prends le premier avion pour Paris si tu veux.

— Écoute, nous sommes sur une grosse négo, mais je pense que ce soir, nous pouvons nous voir au bureau.

— Bien, je te remercie, j'y serai.

Je raccroche un peu dubitatif. Lounis a un vrai problème. Depuis dix ans que nous nous connaissons, nous n'avons jamais abordé un sujet professionnel avant d'avoir passé au moins cinq minutes à discuter de la famille, des amis, des nouvelles des uns et des autres. Ces ruptures de rituels sont souvent des signes qui trahissent un moment de stress ou d'inquiétude. Nous avons tous, au fil de nos années d'expérience, créé des habitudes relationnelles qui structurent nos relations aux autres : une phrase d'ouverture, un cheminement de raisonnement avant d'entamer un sujet,

une gestuelle familière pour susciter l'échange. En période de stress, nous avons tendance à raccourcir ces rituels, ou à les mettre de côté pour aborder dès que possible le sujet qui nous inquiète.

Je m'approche de Marwan, qui échange avec la directrice des ressources humaines de la société que nous accompagnons. D'un petit signe de tête, je lui fais comprendre qu'il faut que je le voie en aparté. Il s'efface poliment.

— Nous voyons Lounis ce soir au bureau, lui annoncé-je.

— Grave ?

— Il est tendu, je pense que c'est important.

Nous n'avons pas le temps de nous en dire plus, la réunion de préparation recommence de plus belle, nous reprenons discrètement nos places.

Bureaux d'ADN Group – 18 h 45.

L'effervescence de notre quartier parisien se calme un peu en cette fin de journée. Chacun rentre chez lui, tandis que Marwan et moi nous installons dans une de nos salles pour attendre l'arrivée de Lounis. Nous n'aurons pas longtemps à patienter : à peine avons-nous ouvert nos ordinateurs que l'interphone se fait entendre. Lounis est déjà là. Il monte rapidement les escaliers, Marwan l'accueille sur le pas de la porte.

Lounis est un homme de faible corpulence. Des cheveux très courts, tout comme sa barbe, encadrent un visage rond. Libanais d'origine, il vit à Genève depuis plusieurs années, mais n'a pas perdu son petit accent méditerranéen caractéristique. Habituellement habillé en costume trois-pièces, il est aujourd'hui vêtu d'un jean sombre et d'un blazer bleu. Comme s'il n'était pas dans le cadre professionnel, ou pour faire preuve d'une discrétion inhabituelle.

Après de rapides salutations d'usage, nous nous asseyons autour d'un café.

— Merci à vous, c'était important que l'on se voie vite, commence-t-il.

— Oui, j'ai senti qu'il y avait urgence, non ?

— Oui, j'avoue que je suis un peu perdu. Un truc de dingue, je n'ai jamais connu ça.

— Dis-nous…

Lounis est inquiet. Affolé. Nous ne l'avons jamais vu dans cet état. Nous avons déjà travaillé plusieurs fois avec lui, mais c'est la première fois que

nous sentons une telle anxiété, au point qu'il se sent obligé de nous rappeler qu'il n'est pas responsable de tout ce que font ses clients, que lui ne joue qu'un rôle de gestionnaire… Nous ne savons pas ce qui l'inquiète, mais ce doit être grave. Marwan décide de recadrer la discussion :

— Lounis, tu n'as pas à te justifier sur ce que font tes clients. Nous savons que tu es un professionnel, comme nous le sommes aussi. Si tu veux que l'on t'aide, il faut que tu en viennes au but. Nous ne sommes pas là pour te juger, juste pour voir comment nous pouvons t'aider.

Lounis prend le verre d'eau que j'ai posé devant lui. Après en avoir bu une grande gorgée, il prend sa respiration.

— Bon, allons-y. J'ai une cliente, une fidèle cliente, elle se prénomme Mariam. Elle fait partie d'une grande famille libanaise, très riche, résidant au Liban depuis toujours. Cela fait plusieurs années que je gère leurs affaires, et ce sont des gens honnêtes, rigoureux, rien qui ne se fasse en dehors des clous. Mais voilà, Mariam a épousé il y a trois ans un homme, français, qui s'appelle Étienne. Un soi-disant homme d'affaires, mais nous nous sommes aperçus qu'en fait il était plutôt un profiteur intéressé par la fortune personnelle de Mariam.

Lounis a la gorge serrée. On sent chez lui, cachée derrière son inquiétude maladroitement dissimulée, une colère sourde. Ce genre de colère qui peut vous miner de l'intérieur quand elle ne s'extériorise pas. Il existe deux sentiments majeurs qui peuvent générer une telle tension : l'injustice et l'impuissance. L'injustice de la situation à laquelle nous devons faire face et l'impuissance à y mettre fin. C'est certainement ce qui a poussé Lounis à venir nous voir si rapidement. Il reprend longuement sa respiration avant de continuer :

— Mariam a épousé Étienne, qui est malgré tout un très bel homme, et ce, contre l'avis de sa famille. Je vous passe les détails et les tensions, mais les choses se passent plutôt bien la première année, tout le monde commence à s'habituer. La famille est cependant alertée par un proche sur le fait qu'Étienne n'est pas très fidèle. Que ce soit à Paris, à Beyrouth ou à Zurich, les villes dans lesquelles il séjourne, il arpente les clubs échangistes. La famille est outrée, met Mariam en garde et finit par exiger qu'elle quitte Étienne. Mariam est abattue, essaye de sauver son couple, mais rien à faire, la famille impose le divorce qui est jugé l'an dernier à Paris. Étienne ne fait

pas d’esclandres, une grosse somme d’argent lui est versée au titre de la prestation compensatoire.

— Le divorce est prononcé en France ? Ils se sont mariés en France ?

— Oui, c’était le souhait de Mariam et de son mari, qui voulait absolument se marier à Paris. Ce n’est pas le divorce qui pose problème aujourd’hui, tout a été fait dans les règles, et la prestation compensatoire était largement à la hauteur de la situation.

Lounis a du mal à parler du cœur du problème, au point que nous échangeons plusieurs regards avec Marwan, nous demandant à quel point Lounis est impliqué personnellement.

Il reprend un grand verre d’eau, comme pour se donner de la force pour continuer.

— Il y a trois jours, Mariam a reçu des photos. Une dizaine. Sur ces photos, elle apparaît dans une situation terrible. On la voit dans deux clubs échangistes, en compagnie de son ex-mari. Les photos sont… disons… très compromettantes.

Lounis est tout blanc, il transpire, sa tension artérielle est visible sur ses tempes. Je prends l’initiative de recadrer l’échange.

— Si j’ai bien compris, ta cliente se retrouve sur des photos compromettantes, dans des clubs échangistes, et quelqu’un la fait chanter ?

— Oui, c’est ça.

Le sujet est posé sur la table. Son fardeau un peu partagé, Lounis se calme un peu. Nous attendons la suite des informations.

— Oui, quelqu’un la fait chanter… lâche-t-il dans un soupir. Mais…

Un silence s’installe. Nous décidons de ne pas l’interrompre. Lounis a terminé sa phrase par un « mais » qui laisse présager qu’il va continuer. S’il place un silence au milieu de sa phrase, c’est qu’il veut trouver précisément le mot le plus adapté à notre compréhension, ou qu’il souhaite donner de l’emphase à la suite de son récit. Dans ces deux cas, hors de question de combler le silence au milieu de cette unité de sens. Tant que sa phrase n’est pas terminée, nous laissons l’initiative à Lounis.

— Mais celui qui la fait chanter, c’est Étienne. C’est lui qui lui a envoyé les photos.

Lounis est au bord des larmes. Il faut le ramener dans le rationnel immédiatement.

— Mariam a reçu une demande par écrit ? demande Marwan.

— Non, les photos ont été envoyées par mail, depuis une adresse impersonnelle, et sans signature. Deux heures après l'envoi, Étienne a appelé Mariam pour lui dire qu'il avait aussi reçu les mêmes photos, qu'on lui demandait de l'argent : 3 millions de dollars, rien que ça.

— Mais qu'est-ce qui te fait dire que c'est Étienne qui fait chanter Mariam ?

— Parce qu'en fait l'adresse utilisée pour envoyer les photos est l'une des adresses qu'Étienne avait déjà utilisée au début de la procédure de divorce. Il avait demandé à ce qu'une partie de la prestation compensatoire lui soit payée en cash, en Suisse, ce à quoi nous avions opposé une fin de non-recevoir. Mais j'ai retrouvé cette adresse dans les échanges de mails. C'est la sienne.

— Tu es sûr de ça ?

— Oui, certain. C'est lui qui a envoyé les photos. Il dit qu'on lui réclame de l'argent, mais c'est lui, le maître-chanteur.

— Fréquenter des clubs échangistes n'est pas illégal en France, mais je suppose que ce ne serait pas bien vu par la famille de ta cliente.

— Oui, c'est certain. Et je ne vous ai pas tout dit : il y a deux photos sur lesquelles on voit Mariam consommer de la cocaïne. Elle est penchée sur une table basse, à demi nue, avec trois rails de drogue devant elle, ce n'est pas équivoque.

Un silence s'installe encore. Lounis semble soulagé de nous avoir raconté tout cela, comme si partager ce fardeau avec nous lui avait permis de reprendre un peu de force.

— Bon. Que souhaite faire ta cliente ? Elle veut porter plainte ?

— Non, surtout pas. Vous savez que si nous portons plainte, l'affaire va sortir. Hors de question. On paye.

— Trois millions ?

— Oui, nous avons les moyens, et la divulgation de ces photos serait catastrophique. Mariam m'a dit qu'elle préférerait se suicider plutôt qu'affronter une telle honte. Vous connaissez la culture libanaise, ce genre

d’affront ne serait jamais accepté par la famille. Mariam est prête à tout pour éviter cette honte, c’est catastrophique !

Cette fois, notre ami n’y tient plus, et des larmes commencent à couler le long de ses joues. Nous faisons mine de ne pas les voir, Lounis est un homme fier, et même si notre relation de confiance est ancienne, il n’apprécierait pas que nous fassions une remarque, même pour le soutenir. Marwan et moi discutons quelques minutes entre nous, pour laisser Lounis reprendre le contrôle de son émotion.

— Lounis, nous devons analyser la situation avec toi pour envisager toutes les stratégies possibles, ne nous fermer aucune possibilité. Tu es d’accord ?

— Oui, bien sûr, c’est pour cela que je suis là. Dites-moi ce que vous voulez savoir, je suis à votre disposition.

La soirée va être longue : pour bien cerner le problème, nous devons avant tout faire le profil psychologique d’Étienne. Nous bombardons Lounis de questions, auxquelles il répond de manière précise. Au fur et à mesure de nos échanges, le portrait du maître-chanteur se précise. Bel homme, apparemment brillant, très éloquent, il est en permanence en recherche de reconnaissance de la part de son entourage. Il ne parle que de lui, de ses succès, et ne prête aucune attention à ce que les autres pourraient raconter. Étienne est manifestement un *narcissique*, un profil complexe dit *profil difficile* dans la classification que nous avons élaborée avec Marwan. Un profil difficile traduit un trait de caractère marqué, permanent, qui impacte la qualité de la relation. Dans le cas du narcissique, ce trait l’amène à considérer qu’il est meilleur que tout le monde, meilleur dans tout, et qu’il ne peut être jugé que par les siens. Généralement bon manipulateur, le narcissique sait comment attirer l’attention de son entourage en se montrant affable, souriant, charmeur, on pourrait dire enjôleur.

Nous devons élaborer la suite des événements, et voir comment reprendre la main sur la situation. Lounis est visiblement trop stressé pour s’en charger, et sa venue en urgence à Paris est un véritable appel au secours. Nous y répondrons favorablement, bien sûr…

— Lounis, qu’est-ce qui est prévu pour la suite ?

— Mariam a dit à Étienne que c’est moi qui devais gérer cette affaire. Elle m’a donné tout pouvoir pour le faire, mais je ne me vois pas remettre trois millions en cash à ce type.

— Bon, laisse-nous te faire une première analyse : payer sans négocier est tout simplement impensable. Si tu verses trois millions aujourd'hui, Étienne reviendra à la charge dans six mois, et ce sera sans fin.

— Il reviendra à la charge chaque fois qu'il aura besoin d'argent, ajoute à juste titre Marwan.

Marwan insiste sur un élément important dans notre stratégie : le *principe de résistance* est une constante en négociation. Si nous cédons sans résister, sans réduire la demande, ou sans exiger de contrepartie, la partie adverse aura le sentiment d'un gain très facile. Cette impression de facilité la poussera à exiger plus ou à revenir à la charge rapidement. Il n'est pas question de faciliter la tâche d'Étienne.

Notre interlocuteur est perdu. Il pensait que nous allions organiser la livraison de l'argent, et nous sommes en train de remettre en cause sa stratégie. Je dois ajouter une précision importante :

— Si nous payons, rien ne nous garantit qu'Étienne ne diffusera pas les photos malgré tout. Par vengeance personnelle, par exemple. Nous ne devons pas laisser à ce genre de personnage, la possibilité de revenir à la charge.

Marwan rassure immédiatement Lounis :

— Mais nous pouvons te proposer une alternative. La force des narcissiques, c'est leur conviction inébranlable dans leur supériorité, et le charisme que cela leur confère. C'est certainement pourquoi Mariam a succombé à son charme, au-delà du seul aspect physique d'Étienne. Cet excès de confiance peut aussi être une faiblesse, à condition de savoir la retourner contre lui. Et ça, nous savons le faire.

— Vous voulez le piéger ?

— Non, pas le piéger. Juste lui montrer qu'il a plus à perdre qu'à gagner.

Lounis esquisse un sourire. Il ne comprend encore pas tout, mais il sent que nous avons une idée. Je cherche à obtenir quelques précisions.

— Quelle est la situation d'Étienne aujourd'hui ? Je suppose que tu suis son « actualité » ?

— Oui, Mariam s'est renseignée auprès de leurs amis communs. Il a pris un job de consultant dans un cabinet de stratégie. Il a un gros réseau

professionnel, et quand on regarde son actualité sur les réseaux sociaux, il est très présent et s'affiche comme consultant international.

— Et au niveau de sa vie privée ? Les narcissiques aiment bien faire étalage de leurs succès, autant privés que professionnels.

— Nous l'avons suivi sur son compte Facebook, il poste régulièrement des photos de lui et de sa nouvelle compagne, une femme d'affaires britannique qui vit à Paris.

La soirée est déjà très avancée. Il est presque 23 h 00, nous n'avons pas vu le temps passer. Marwan et moi avons besoin de faire un point entre nous…

— Bien. Tu nous laisses la nuit pour réfléchir ? Tu as pris une chambre d'hôtel ?

— Oui, je suis logé sur les Champs, pas très loin.

— Bon. On se retrouve demain pour te proposer une stratégie. Profite de ta nuit pour te reposer. Demain est un autre jour…

Lounis est à peine parti que nos rituels de travail se mettent en place : j'installe un paperboard au milieu de la salle, et je commence à faire quelques croquis pour représenter les acteurs de cette situation et les motivations que nous avons identifiées. Marwan challenge mes idées, propose les siennes, et nous commençons à esquisser un plan. Nous avons depuis bien longtemps compris que l'unité de base de la négociation, c'est le binôme. Il est bien difficile d'être seul pour préparer et mener une négociation. La solitude, dans l'analyse d'une situation, pousse inexorablement à faire des interprétations et des raccourcis. Les interprétations viennent combler les vides de notre analyse pour éviter l'angoisse de l'incertitude. Si elles sont parfois efficaces, les interprétations peuvent être trompeuses. À deux, on évite plus facilement ces *dissonances cognitives* en acceptant de se challenger mutuellement.

Le jour est à peine levé quand Marwan et moi nous retrouvons au bureau. Les voisins ne sont pas surpris, ils ont l'habitude de nous voir entrer et sortir à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit. Quand nous avons aménagé nos bureaux, certains ont même pensé que nous étions médecins. Lounis doit nous rejoindre à 8 h 00, et nous avons une stratégie à lui proposer. Il nous manque cependant deux précisions importantes. Nous n'avons pas longtemps à attendre, Lounis est en avance. Ses nuits ne sont pas bonnes depuis peu. Il porte la même tenue que la veille, ce qui chez cet

homme élégant en toute circonstance, est vraiment le signe d’un état second.

Marwan lui ouvre la porte :

— Ça va, mon ami ?

— Bonjour Marwan. Oui, ça va, petite nuit. Mariam m’a appelé pour savoir comment ça se passait, je lui ai dit que le dossier était entre de bonnes mains. J’ai bien fait ?

— Oui, tu as bien fait. Nous allons te proposer quelque chose.

Nous nous installons dans la même salle que la veille, la machine à café est déjà en train de délivrer son extrait de caféine, indispensable à toute négociation matinale. Nous avons en tête une stratégie risquée, mais qui nous semble la seule envisageable au regard de la situation et des informations à notre disposition.

Je dois tout d’abord m’assurer que nous n’avons pas fait fausse route dans notre analyse.

— Lounis, tu nous as dit hier que plusieurs photos montraient Mariam dans des clubs échangistes, c’est ça ?

— Oui, c’est bien ça.

— Étienne apparaît aussi avec Mariam sur ces photos ?

Lounis réfléchit. Le plus simple aurait été de voir nous-mêmes les clichés, mais il ne les a certainement pas avec lui, et nous ne voudrions pas lui infliger cette épreuve.

— Oui, je crois.

— Ils sont reconnaissables ?

— Oui, clairement, c’est tout le problème.

— Bien. Étienne apparaît donc sur toutes les photos, c’est ça ?

— Oui, pratiquement.

— Même celles qui montrent la prise de drogue ?

— Oui, il est assis à côté de Mariam.

La première confirmation que nous attendions est positive. C’est une excellente nouvelle, qui va dans le sens de la stratégie envisagée.

Marwan interroge Lounis sur la confirmation suivante dont nous avons besoin :

— Étienne a bien dit à Mariam qu'il était également victime ?

— Oui, il lui a dit qu'on lui réclamait de l'argent pour ne pas divulguer les photos. Et il demande à Mariam de lui fournir cet argent, qu'il dit ne pas avoir.

— Donc, ce n'est pas à Mariam, mais bel et bien à Étienne que l'on réclame les fonds ?

— Oui, c'est ce qu'il dit.

Seconde confirmation positive. Nous pouvons exposer notre stratégie à Lounis.

— Tu as pris contact avec Étienne ?

— Non, pas encore.

— Appelle-le pour lui demander un rendez-vous rapidement. Mariam lui a dit que c'est toi qui gérais le dossier ?

— Oui, elle le lui a dit.

— Parfait. Propose-lui de te rencontrer au Hyatt Vendôme, rue de la Paix. Dis-lui que tu seras accompagné par deux conseillers.

— Vous allez venir avec moi ? Il faut que je prépare de l'argent à lui remettre ?

Marwan regarde notre ami avec un sourire en coin :

— Non. Je pense que nous allons te faire économiser 3 millions de dollars…

Paris, hôtel Hyatt – Le lendemain matin.

Nous sommes arrivés en avance. Pour sentir l'ambiance, humer l'atmosphère. Comme nous le faisons souvent. Lounis, comme par magie, a retrouvé toute sa superbe en l'espace de quelques heures. Il a sorti de sa valise un de ses costumes trois-pièces qui le caractérise tant, et sa mine posée contraste avec son visage de la veille. Quand je lui ai fait part de notre stratégie, il s'est d'abord décomposé, puis a refusé fermement avant de se ranger à nos arguments. Ce matin, il est déterminé.

Nous sommes installés tous les trois dans un petit salon, au centre de ce magnifique hôtel. Les thés que nous avons commandés sont encore fumants quand un homme élégant s'approche de nous. Lounis ne peut empêcher de laisser paraître une *micro-expression* de colère à son approche. Ce doit être Étienne.

— Bonjour Lounis. Je ne peux pas dire que je suis content de vous voir au vu des circonstances.

— Bonjour Étienne, effectivement, les circonstances ne sont pas heureuses.

Étienne est un homme de grande taille et de belle allure. Vêtu d'un costume à la coupe sportive, il a le geste précis et ordonné. Il tourne son regard vers nous. Il n'est pas impossible qu'il nous prenne pour des policiers. La pointe de peur que l'on perçoit sur son visage en dit long. Marwan et moi nous sommes levés pour le saluer, Lounis nous présente :

— Voici Marwan et Laurent, deux amis, qui sont aussi habitués à gérer ce genre de situation.

— Bonjour messieurs. Je vous avoue être surpris pas votre présence.

Nous devons prendre la main. Je regarde Étienne en souriant :

— Oui, je peux comprendre votre surprise. Nous sommes des négociateurs professionnels, nous avons une certaine expertise dans la gestion de ce type d'extorsion.

Étienne n'est pas rassuré. Et à m'entendre prononcer le mot « extorsion », on dirait qu'il réalise que les choses sont graves. Je ne prononce pas ce mot par hasard, je recherche ce que Marwan et moi appelons l'*effet d'accentuation*. Dans une phrase, quand un mot lourd de sens ou de symbolique est prononcé, c'est lui qui va connoter toute la tonalité de la phrase. Même si j'ai parlé calmement et avec le sourire, j'ai bien fait peser le sens du mot « extorsion » sur les épaules d'Étienne.

Marwan entre alors dans la discussion.

— Cher Monsieur, nous sommes mandatés par Mariam pour régler cette affaire qui vous embarrasse tous les deux. Des photos compromettantes, un club échangiste, l'usage de produits stupéfiants, ce serait catastrophique si cela devait sortir au grand jour.

— Oui, ce serait terrible. Mais moi, je n'en ai pas pris, de stupéfiant, je tiens à préciser.

— Oui, certainement, toutefois votre présence sur la photo pourrait laisser penser à un esprit mal intentionné que vous êtes aussi un consommateur. Mais ce n’est pas la question, nous avons bien compris que Mariam et vous êtes dans le même bateau.

En terminant sa phrase de la sorte, Marwan utilise le principe de l’*effet de récence*. Dans une phrase, on retient essentiellement les derniers mots prononcés. Marwan a voulu créer une communauté d’intérêts entre Mariam et Étienne, qui va dans le sens de ce que nous allons annoncer.

Étienne est mal à l’aise. Il pensait certainement qu’il aurait affaire à une Mariam effondrée et un Lounis apeuré, et il a face à lui deux personnes calmes et pragmatiques, qui lui égrènent tous les maux que pourraient causer les photos. Le décor est planté. Je poursuis les échanges :

— Vous avez été contacté par les criminels qui vous ont demandé l’argent ?

— Oui, ils m’ont appelé deux fois, sur mon portable.

— Quelle somme ont-ils demandée ?

— 3 millions de dollars ! Vous imaginez ? Comme si j’avais une telle somme.

— C’est pour ça que vous vous êtes tourné vers Mariam ?

— Oui, je sais que sa famille est très riche. Pour elle, ce n’est pas grand-chose.

Lounis passe son temps à tourner sa tête vers moi, puis vers Étienne, au fil de nos échanges, comme s’il regardait un match de tennis. Après plusieurs minutes de questions auxquelles Étienne a systématiquement répondu, j’estime qu’il est temps de changer de gamme.

— Étienne… je peux vous appeler Étienne ? Puisque, indirectement, nous travaillons aussi pour vous ?

— Oui, pas de problème.

— Étienne… Nous avons reçu un *mandat* de la famille de Mariam. Nous ne pouvons pas garantir que les criminels qui vous rançonnent seront dignes de confiance, vous êtes d’accord ?

— Heu… oui, certainement.

— Nous n’avons aucune certitude qu’ils ne divulgueront pas les photos après avoir été payés.

Étienne reste muet. Il ne sait pas du tout où je veux en venir.

— Alors, voilà : la meilleure façon de régler le problème, c'est de « tuer l'extorsion ». La famille de Mariam a donc décidé de dévoiler les photos si les criminels revenaient à la charge. Pour éviter toute surenchère, et tant pis pour la réputation de leur fille, ils ont décidé de rendre cette extorsion publique.

Étienne est stupéfait. Il s'attendait à tout sauf à cela. Lounis ouvre de grands yeux, guettant la réaction de l'homme, presque surpris lui-même que nous ayons déroulé la stratégie évoquée avec lui la veille avec autant de calme et de fermeté. Étienne essaye de comprendre :

— Mais comment, vous allez révéler l'extorsion ? Qu'est-ce que ça veut dire ?!?

— Nous sommes prêts à déposer plainte auprès du procureur de la République dans les jours qui viennent. Voilà, nous voulions vous prévenir.

Étienne s'étrangle. Il a perdu de sa superbe. Il est livide, sa main droite est agitée d'un tremblement soudain.

— Mais je ne suis pas d'accord ! Je n'ai pas envie de voir des photos sur lesquelles je suis, remises à je ne sais quel policier, ou magistrat. Vous savez comme moi que le secret de l'instruction n'existe pas ! Que le dossier ou les photos pourraient être divulgués ! J'ai une situation, je suis consultant international, très réputé, je ne peux pas me permettre ce genre de révélation. Il faut payer !

La stupeur a fait place à la peur, et pas à la colère comme voudrait le laisser entendre Étienne en haussant le ton. Sa bouche se tire en arrière. L'homme a peur. Comme nous nous y attendions… Cette inadéquation entre ce qu'il exprime et ce que nous observons est un excellent indice de sa perte de contrôle de la situation.

Marwan décide d'enfoncer le clou. Il va marquer de la distance en n'utilisant pas son prénom, contrairement à ce que j'ai fait. En l'appelant par son prénom, je me suis positionné en *relation* dite *symétrique*, dans laquelle les parties en présence se considèrent à parité. En l'appelant Monsieur, et en se montrant plus sec que moi sur le ton, Marwan installe une *relation* dite *complémentaire*, dans laquelle l'un a la *position haute* (Marwan) et l'autre la *position basse* (Étienne) :

— Monsieur, la famille de Mariam a des principes. Et nous les partageons. Elle préfère saisir la justice plutôt que payer le moindre dollar à des criminels. Nous ne sommes pas là pour juger, mais pour faire appliquer les décisions de notre client. Vous avez le contact avec les criminels qui vous font chanter, dites-leur bien que nous ne paierons pas.

— Je suis consterné, moi aussi je suis sur les photos !

— Oui, c'est juste, et c'est bien dommage. Croyez bien que nous en sommes désolés. Rien ne vous empêche de les payer si vous souhaitez, mais la famille est prête à assumer le risque de la divulgation. C'est terrible pour Mariam, mais elle aurait dû savoir quel risque elle prenait en vous accompagnant dans ce genre d'endroit.

Étienne est déconfit. Il bafouille, se tourne vers Lounis, qui ne fait que lui répéter que c'est une décision de la famille, qu'il n'y est pour rien. Les échanges s'enlisent, Étienne essaye de nous convaincre, mais ses arguments glissent sur nous. Je reprends la main en jouant l'apaisement.

— Étienne, vous êtes quelqu'un d'intelligent, de brillant même. Vous pouvez comprendre la décision de la famille. Même si vous ne la partagez pas…

— Mais je vais leur dire quoi, quand ils vont me rappeler ?

C'est le moment du coup de grâce. Je le porte en regardant Étienne dans les yeux.

— Vous pouvez bénéficier de nos services, si vous le souhaitez. La famille est d'accord pour payer nos honoraires, du moins pour les premiers échanges. Nous avons l'habitude de ce genre de cas. Nous pouvons reprendre la main sur la relation avec les maîtres-chanteurs.

Étienne est sous le coup de la surprise. Il sent que l'affaire lui échappe, il essaye une autre possibilité.

— Mais si j'arrive à leur faire accepter un montant moins important ?

Marwan intervient :

— Monsieur, je vous l'ai dit, nous ne verserons pas un centime. C'est ainsi.

Étienne ne sait plus quoi dire. Il bafouille, nous indique qu'il va voir ce qu'il peut faire pour faire accepter une somme moins importante aux criminels, qu'il va essayer… Rien n'y fait, nous restons impassibles. Lounis regarde sa tasse de thé, pour ne pas croiser le regard d'Étienne, aux abois.

Ce dernier finit par se lever, sonné. Nous lui rappelons que nous sommes à sa disposition s'il le souhaite, mais il ne demande pas nos numéros de téléphone.

Lounis le regarde s'éloigner vers le hall du Hyatt. Puis il se retourne vers nous, jubilant :

— Nom de dieu ! La raclée !

— Oui, je crois qu'il ne s'y attendait pas.

— Bon, vous pensez qu'il va faire quoi ?

— Franchement ? Rien. Il est coincé. Nous avons passé la nuit à chercher des informations sur lui, sur Internet et les réseaux. Il est manifestement narcissique, avec une très haute opinion de lui. Il expose sa nouvelle conquête britannique partout, et ne prendra pas le risque de la divulgation.

— Et il va laisser tomber ?

— Probablement. Surtout que sa présence sur les photos est aussi compromettante que celle de Mariam. Il nous a permis d'inverser le rapport de force, et de bourreau, il est devenu victime potentielle.

Lounis est heureux, cela se sent. Il a le sentiment d'avoir mis fin à une injustice, et cela fait plaisir à voir. Mais tout n'est pas fini. Marwan donne une dernière consigne à notre ami :

— Si Étienne rappelle Mariam, pour lui mettre la pression, dis-lui bien qu'elle ne réponde pas. Tu le rappelles, tu lui dis que tu as le mandat pour gérer cette affaire, et tu lui demandes de nous rappeler.

— Parfait. Bien noté, je rentre ce soir à Genève pour débriefer avec Mariam.

Les salutations sont rapides, nous quittons les lieux pendant que Lounis règle les consommations. Nous allons pouvoir aller profiter d'un peu de calme avant la prochaine tempête…

Le débrief

Les choses ne sont jamais simples quand les émotions se mêlent à la raison et qu'elles brouillent la perception de la situation. Dans cette affaire, Mariam était sur le point de payer, et sans la présence d'esprit de Lounis, un criminel aurait empoché une énorme somme d'argent. Mais Étienne a commis plusieurs erreurs dans cette affaire.

Tout d’abord, il a voulu jouer sur la peur de Mariam pour la pousser à payer vite. Étienne sait qu’elle voudra refuser à tout prix le scandale d’une révélation d’activité compromettante, notamment vis-à-vis de sa famille pour qui un comportement honnête et exemplaire est fondamental. Il a espéré faire jouer l’émotion à la place de la raison. Notre job n’a été que de ramener un peu de rationalité en mettant l’émotion de côté. C’est d’ailleurs pour cela que l’on n’est jamais très bon négociateur face à soi-même : quand l’implication affective est trop forte, le bon sens s’éloigne.

Ensuite, Étienne a demandé une somme colossale : trois millions de dollars. C’est du jamais vu dans ce type d’affaires. C’est ce que l’on appelle une « demande irrationnelle ». Face à ce type de demande, une seule question : celui qui la formule a-t-il conscience qu’elle est irrationnelle ? Étienne se doute certainement que la demande est énorme, mais il pense que la famille a les moyens de payer, ce qui la rend crédible à ses yeux. Mais pas aux nôtres : un maître-chanteur aguerri aurait demandé quelques centaines de milliers de dollars, pour être certain d’être payé. Rarement un montant aussi important, même si la famille de Mariam a les moyens.

Étienne a également joué sur sa confiance en lui, ce qui lui a toujours été utile. Mais c’est une arme à double tranchant : il a trébuché sur un excès de confiance, que nous avons utilisé. En envoyant les photos à Mariam, il se piège tout seul, car il apparaît aussi sur les photos et il nous donne un moyen de pression. Persuadé que son ex-femme paiera sans rechigner, il s’est tiré une balle dans le pied sans réfléchir.

Ces erreurs ne sont pas surprenantes : le long travail de renseignement réalisé la veille de l’entrevue nous a permis d’en apprendre beaucoup sur Étienne. Il est manifestement narcissique, et quand on sait comment fonctionne un narcissique, il n’est pas difficile de retourner ses manipulations contre lui.

Face à un Étienne trop sûr de lui pour être prudent, nous avons utilisé le bluff : il est certain que la famille de Mariam n’aurait jamais voulu porter plainte ou voir les photos divulguées. Mais pris à son propre jeu et plongé dans sa propre peur, Étienne est reparti sans un dollar en poche. Il n’est jamais revenu à la charge…

PRISE D’OTAGES

Négociateur captif

Lorsque nous animons des séminaires et donnons des conférences, une question revient régulièrement à la bouche des participants. Que se passerait-il si le négociateur devait être pris en otage ? Comment gérer une situation désespérée quand l’espoir est muselé par la force ?

À l’âge de 16 ans, je me suis mis au poker. Mon père était un grand joueur de poker et il a toujours refusé de m’initier à ce jeu, surtout pratiqué par des mafieux à l’époque. Comme n’importe quel adolescent, j’ai fait l’inverse et j’ai commencé à jouer avec mes amis. En misant des allumettes dans un premier temps, puis de l’argent. J’ai découvert la magie, notamment des cartes, pour finalement me consacrer pleinement à la triche. J’étais fasciné par les tricheurs professionnels, à la dextérité légendaire, capables de contrôler le hasard par un simple toucher de cartes ou un lancer contrôlé de dés. Si les magiciens cherchent la lumière, les tricheurs se terrent dans l’ombre. S’ils utilisent le même matériel, les tricheurs professionnels possèdent cependant un niveau d’adresse bien supérieur à celui des magiciens. Et les risques encourus sont naturellement bien plus élevés. Pendant dix ans de ma vie, parallèlement à mes responsabilités de négociateur en entreprise, je manipulais les cartes et les dés. Entre six heures et dix heures par jour. J’ai ensuite eu la chance de rencontrer les meilleurs tricheurs au monde, dont le métier était de couler des casinos. J’ai appris beaucoup auprès d’eux. Et ce savoir, je l’ai toujours mis au profit des casinos et cercles de jeux pour les protéger.

Dès que mon agenda le permettait, j’assistais des casinos de seconde zone ou des cercles de jeux pour les aider à lutter contre les tricheurs amateurs ou professionnels. Je suis toujours fasciné par cet univers. J’ai même un petit musée consacré à la triche aux jeux…

Oxford – Été 2012.

Oxford est pour moi l'une des plus belles villes au monde. Ses rues piétonnes, ses « colleges » centenaires, ses courses d'avirons sur la Tamise, son architecture extraordinaire. J'adore retourner dans cette ville dans laquelle j'ai pu enseigner en tant que « lecturer » quand j'étais étudiant. Cette année, j'y retourne afin de donner une conférence sur la négociation complexe, pour une entreprise en séminaire au vert dans un prestigieux hôtel de la ville. Le soir, après la conférence, j'ai rendez-vous avec Tom, un ami qui vit sur place et que je n'ai pas vu depuis de nombreuses années. Passionné de poker et de blackjack, il me conduit fièrement dans un cercle de jeu en banlieue d'Oxford.

L'endroit, quelque peu lugubre, est faiblement fréquenté – une dizaine de personnes tout au plus y compris le personnel. D'ailleurs, une seule table de blackjack est ouverte, toutes les autres sont désertes. Tom se précipite et avance ses premiers jetons. Je décide d'observer dans un premier temps les joueurs avant de me lancer, comme à mon habitude. Très rapidement, je me rends compte qu'un joueur est louche. Ses mouvements sont saccadés et il semble plus préoccupé par le croupier que par le jeu. Je lance un regard furtif vers l'« eye in the sky », le globe en plastique au-dessus de la table de jeu qui abrite la caméra de surveillance. Ces globes sont très généralement en plastique opaque, ce qui empêche de savoir où pointe la caméra. Sauf que sur ce globe-ci, la caméra est légèrement visible et je vois qu'elle pointe dans la direction opposée. J'en conclus que la caméra ne doit pas être branchée ou alors qu'il n'y a personne dans la salle de surveillance. Mon regard se dirige à nouveau vers le joueur juste au moment où il passe à l'acte. D'un mouvement furtif, quand les regards sont tournés vers le sabot de cartes, il ajoute des jetons à sa mise de départ sous le regard naïf du croupier. Une fois que les jeux sont faits, il est interdit de miser. Or, ce joueur fait exactement l'inverse afin de multiplier ses gains quand sa main est meilleure que celle de la banque. Cette technique est communément appelée le « past-posting » dans le milieu. Tandis que je continue d'observer ce tricheur amateur, je ne prête malheureusement pas attention à ce qui se passe à ma droite. Un joueur d'une quarantaine d'années mise gros, très gros et perd le tout en une fraction de seconde. J'apprendrai plus tard qu'il a misé les économies de toute la famille, dont l'argent pour payer le loyer de ce mois-ci. Le regard hagard, le corps inerte, il réalise tardivement que son monde vient de s'effondrer. C'est le mouvement de

recul soudain du croupier et la peur sur son visage qui me font tourner la tête. L'homme désespéré s'est saisi d'un Beretta 92, le pointe vers l'« eye in the sky » et le fait exploser. Si je suis pris de panique comme tout le monde, j'ai la présence d'esprit ridicule de me dire que cela ne servait à rien de tirer sur la caméra puisqu'elle ne fonctionnait pas. En quelques secondes, tout le monde est assis contre le mur, les mains levées. Nous sommes treize exactement : 7 clients, 2 croupiers, 1 « boxman » (qui assure la supervision des croupiers et des jetons), 1 serveuse, 1 agent de sécurité et le « pit boss » (qui gère tout le personnel). La nuit va être longue…

Peter, c'est le prénom que je lui donne, est un homme frêle. Dégarni, les pommettes enfoncées et le nez épaté, il scrute les quatre coins de la pièce comme un enfant paniqué. Sa main est tremblante, mais il tient une arme. Le silence est brusquement brisé par les sanglots d'une femme qui s'est réfugiée sur l'épaule de son conjoint.

— Ferme-la ou je t'en colle une ! hurle Peter et agitant frénétiquement son Beretta vers Susan.

— Allons, monsieur, calmez-vous, nous voulons juste rentrer chez nous, s'essaie Cole, l'agent de sécurité.

Je ferme les yeux en grimaçant malgré moi, comme pour rejeter les propos de Cole. Dans ce genre de situation, la première prise de contact avec un preneur d'otages est primordiale pour simplement éviter que la situation ne s'envenime. Et malheureusement, Cole ne pouvait difficilement faire pire pour deux raisons. La première erreur commise est ce que nous appelons l'*injonction irréaliste*, qui consiste à demander à quelqu'un de faire quelque chose qu'il n'est pas prêt à faire ou tout simplement qu'il n'est pas en mesure de faire. Peter est envahi d'émotions dégradées qui brouillent son jugement et altèrent sa lucidité. En lui demandant de se calmer, sous une forme qui en outre n'est pas adaptée, Cole essaie de solliciter les facultés cognitives de Peter, alors que celles-ci ne peuvent pas être disponibles puisqu'elles sont noyées dans un magma émotionnel. Comment appeler la raison quand l'émotion l'obscurcit ? La deuxième erreur est de souligner ce que tout le monde souhaite : partir. Peter peut-il décemment nous laisser partir au bout de trente secondes ? Très peu probable. Il pourra l'accepter s'il y trouve un intérêt. Mais il ne faut pas griller les étapes.

Peter s'approche de Cole, le regard vide, tel un zombie. Je remarque que la *nictation* de Peter s'est arrêtée, ce qui est mauvais signe. La nictation est le

clignement des yeux. Nous clignons des yeux en moyenne toutes les six à huit secondes. Cela fait plus de quinze secondes que les paupières de Peter ne se sont pas touchées.

— Tu veux vraiment rentrer plus tôt, hein ? Tu vas rentrer plus tôt que tous les autres, mais les deux pieds devant !

Cole tient ses bras levés, il est mort de peur. Je décide d'attendre que la colère retombe un peu avant d'intervenir. Ce n'est pas encore le bon moment.

Peter se repositionne au centre de la pièce, passe la main sur son visage couvert de sueur et se parle à lui-même d'une voix à peine audible comme pour se rassurer. Il se dirige vers la porte d'entrée et la ferme à double tour. Nous sommes désormais livrés à nous-mêmes.

Dix minutes se sont écoulées au cours desquelles j'ai beaucoup observé Peter. Il subit la situation et ne sait pas quoi faire. Un seul faux pas et les conséquences seraient irréversibles.

Je lève lentement les mains en signe de soumission pour bien montrer à Peter qu'il maîtrise la scène et prends lentement la parole pour le rassurer.

— Je m'appelle Marwan et, comme tous ici je pense, j'ai très peur.

Je débute en validant le *contrôle de forme*. Le contrôle de forme consiste à montrer au preneur d'otages qu'il maîtrise la situation sur la forme. Pas forcément sur le fond. Je vais tenter de récupérer le fond sans pour autant qu'il ait le sentiment que la situation ne lui échappe. De plus, je parle de moi (j'ai peur) pour éviter qu'il ait la sensation d'être directement visé.

— On souhaite tous que tout ceci se règle au mieux, aussi bien pour vous que pour nous, dis-je posément.

La deuxième étape, que l'on appelle le *fusionnement*, a pour but de réunir nos avenirs respectifs dans une seule et même barque. Cela provoque deux choses. Dans un premier temps, le preneur d'otages se défait du sentiment d'être livré à lui-même et, dans un deuxième temps, il peut se projeter vers un destin plus favorable. Comme nous espérons tous sortir du cercle de jeux, en épousant notre destin, il peut envisager une fin plus positive.

— C'est moi qui décide ici, pas toi ! répond-il du tac au tac.

— Évidemment et personne ne voit les choses autrement ici.

— C'est moi le patron, personne d'autre !

— Encore une fois, personne n’a l’intention de vouloir jouer les cadors, nous allons rester assis aussi longtemps que vous le jugerez nécessaire. Mais dites-moi, qu’est-ce qui s’est passé pour qu’on en arrive là ?

Encore une fois, je décide de nous englober dans la situation. C’est une technique liée au fusionnement. Je ne dis pas : « Qu’est-ce qui s’est passé pour que vous en arriviez là ? » de peur qu’il ait le sentiment d’être jugé ou simplement qu’il ait la sensation de porter la responsabilité de la situation. Même si c’est évidemment le cas (nous sommes dans cette situation critique à cause de lui), il ne peut pas l’entendre. Ce serait contre-productif.

Également, il est important d’éviter d’utiliser des termes négatifs, qui ne feraient que dégrader la situation. Par exemple, « Qu’est-ce qui s’est passé pour que tout dérape ? » ou « Pourquoi vous avez saisi votre arme ? » ou « Qu’est-ce qui s’est passé avant de tirer ? » sont à proscrire. Non seulement vous remuez le couteau dans la plaie, avec toutes les conséquences négatives que cela engendre naturellement, mais, surtout, vous n’aidez pas le preneur d’otages à sortir de la situation.

— J’ai tout misé, tout ! Et j’ai tiré 23 ! J’ai tout perdu !

Au blackjack, on doit se rapprocher de 21 sans jamais le dépasser, sinon on perd. Ce qui s’est précisément passé pour lui.

— Tout ?

— Oui, tout ! Le loyer, les vacances, tout ! Il ne reste plus rien, même pas de quoi nourrir les enfants !

— C’est pour ça que vous avez le sentiment d’avoir tout perdu ?

Il sanglote et marmonne difficilement un « oui » à peine audible. Soudain, il se ressaisit.

— Ça suffit ! Je vais me refaire ! Ne bougez pas d’un centimètre, sinon je tire !

Dans un élan de lucidité, il se dirige vers la table tout en continuant de pointer maladroitement son arme vers nous. Il saisit la boîte métallique qui contient les billets échangés contre des jetons et les fourre frénétiquement dans sa poche. À ma droite, Susan sanglote de nouveau. Elle ne peut étouffer sa panique. Je me tourne vers elle, conscient de la réaction en chaîne. Elle me glisse.

— J’ai peur… Si vous saviez comme j’ai peur…

J’esquisse un léger sourire de compréhension et lui réponds.

— Moi aussi, vous savez.

Elle marque un temps d’arrêt, circonspecte. Elle ne s’attendait pas à une telle réponse. Lui ai-je menti ? Pas du tout. J’ai peur, très certainement autant qu’elle. Seuls les inconscients et les autoproclamés super-héros se gargarisent de ne pas connaître la peur. C’est non seulement se mentir à soi-même, mais c’est surtout très dangereux. Les quelques personnes « immunisés » à la peur que Laurent et moi avons pu rencontrer ne sont malheureusement plus de ce monde. La peur est nécessaire, car elle nous protège du danger. C’est une réaction primaire de défense qui mobilise nos ressources intérieures pour nous mettre en alerte.

L’*identification de l’émotion* contribue à reconnaître l’émotion que l’on peut éprouver, comme je l’ai fait lors de la première phase de contact avec Peter. En la partageant avec Susan, ce que l’on appelle le *partage émotionnel*, je lui montre que je ressens la même chose et qu’elle a le droit de ressentir et d’exprimer cette émotion. La réguler sans pour autant la refuser nécessite cependant de la pratique et de l’expérience, ce que Susan n’a malheureusement pas.

Peter continue d’empocher furieusement les billets, le regard fixé vers Susan. Au loin derrière la porte, plusieurs voix éméchées se font entendre. Ça frappe, puis des rires. Peter se raidit brusquement, se tourne vers nous, paniqué. Comme un lapin pris dans les phares, il est sidéré, incapable de gérer la situation. Je décide de l’aider pour éviter le pire.

— Il est inutile que ces jeunes gens bourrés découvrent tout ceci. On va tous se taire pour qu’ils aient l’impression que le cercle est fermé.

Peter acquiesce, le regard hagard. Personne n’ouvre la bouche, même sous les coups retentissants. Au bout d’une minute, les jeunes rebroussent chemin en insultant à tout-va. Peter est soulagé, l’émotion peut se lire sur son visage. Je décide de reprendre le « lead », profitant de cette première victoire.

— Ils sont partis. Tout ceci peut rester simplement entre nous.

Je lui prépare petit à petit sa porte de sortie. Je reprends.

— Je ne veux pas connaître votre nom et personne ici ne le souhaite non plus. Qu’est-ce que vous souhaitez faire maintenant ?

— … Partir d’ici… rejoindre ma femme et mes enfants… avec de l’argent pour les aider. J’ai tout perdu !

— C’est pour ça qu’on est tous contre ce mur ? Parce que vous avez tout perdu ?

Il regarde autour de lui, tel un enfant perdu réalisant tardivement l’ampleur de son acte. Laurent et moi utilisons régulièrement cette technique dans des situations critiques. Nous l’avons nommée l’*opposition non comparable*. Cela consiste à faire le lien entre la cause et la conséquence d’une situation afin de provoquer la prise de conscience chez une personne, sans pour autant lui faire perdre la face. En opposant deux situations difficilement comparables ou du moins qui ne présentent pas de lien logique, je tente de faire réaliser à Peter à la fois les conséquences de son acte, mais surtout le chemin qu’il a parcouru, très certainement malgré lui.

Peter ne répond pas à ma dernière question, tout simplement parce qu’elle n’appelle pas de réponse. D’ailleurs, je n’attends aucune réponse de sa part. Juste de l’acceptation lente. Je reprends volontairement la parole pour lui faire sortir la tête de l’eau.

— Vous souhaitez partir maintenant, c’est ça ?

— … Oui, je veux juste de l’argent et partir. Je n’ai jamais voulu en arriver là.

— Je sais. Vous avez fait ça avant tout pour votre famille, car vous voulez les aider. Dites-moi, vous avez perdu combien ?

— Tout !

— C’est-à-dire ?

— 3 500 livres, toutes nos économies. Je n’ai même plus de quoi payer le loyer !

Peter sanglote et passe la main sur son front pour essuyer les gouttes de sueur qui perlent sur ses yeux.

— Le plus important, c’est vous et votre famille. Si votre femme apprenait ce qu’il vient de se passer, comment réagirait-elle ?

— Elle… elle… ne me le pardonnerait jamais !

Il s’énerve de nouveau, cette fois-ci différemment. La peur se mêle à la colère, ce qui inquiète tout le monde. Je le sens, car les regards convergent vers moi. Jusque-là, les otages m’ont fait confiance, sans interférer. Si je

perds le contrôle de la situation, je crains qu'un otage, en pensant bien faire, ne dégrade la situation.

— Alors, elle n'a pas à le savoir. Tout comme les jeunes bourrés qui ont voulu entrer dans le cercle. Votre femme ne rentrera pas dans le cercle, vous comprenez ?

— Oui, répond-il en s'apaisant.

J'ai l'impression d'entendre battre le cœur de Susan, prêt à exploser dans sa cage thoracique.

— On peut faire en sorte que personne n'apprenne ce qui vient de se passer, vous savez ?

Pas de réponse. Peter semble réfléchir à autre chose. J'enchaîne.

— Tout ce qui vient de se passer doit rester ici, entre nous. Vous êtes tous d'accord ?

Je me tourne vers les otages qui, suspendus à mes lèvres, acquiescent dans la foulée en produisant un chœur de « oui ». Certains, plus prolixes, glissent tout bas qu'ils n'en parleront jamais à personne.

Peter intervient soudainement, l'arme braquée vers moi. Ses muscles se tendent comme un arc électrique.

— Et la police, vous me prenez pour un con, hein ? Tu penses que je vais croire que personne ne va appeler la police, hein ? Tu me prends pour qui ?

— Pour quelqu'un qui m'a fait confiance jusqu'à présent.

— Quoi ?

— Si personne n'est blessé, s'il n'y a pas de vol, il n'y a aucune raison d'appeler la police, vous savez ?

Peter baisse alors la tête. Tous nos regards convergent vers ses poches gonflées de billets. J'ai fait une tentative risquée en évoquant le terme « vol » pour qu'il rende une partie de l'argent. Je souhaite qu'il reparte avec son propre argent.

— Vous aviez 3 500 livres avant d'entrer dans le cercle, c'est ce que vous m'avez dit ?

— … Oui, répond-il en bafouillant.

— Je vous propose de revenir en arrière, quand tout allait pour le mieux, juste avant que vous ne touchiez ce fameux 23. Il suffit juste de reprendre

l’argent qui vous appartenait, vos 3 500 livres.

Je mets volontairement l’accent sur l’adjectif possessif « vos » pour réduire le fossé entre la prise de conscience (revenir en arrière) et l’acceptation (prendre les 3 500 livres).

— Et vous me promettez de ne pas appeler la police ?

— Je vous le promets.

Je suis aussitôt suivi par une nuée de « je vous le promets ».

Peter pose son arme sur la table. Il extrait à pleines poignées les billets de ses poches et commence à constituer lentement une pile de 3 500 livres. Je me prends au jeu de compter dans ma tête les billets qu’il pose sur la table et je m’aperçois que les autres otages font de même. La scène est interminable et digne d’un film de Tarantino. Il ne manque plus qu’une musique d’ambiance pour couronner le tout.

Consciencieusement, il remet l’excédent dans la boîte en fer et la referme. Puis il me regarde, les yeux remplis de larmes et me glisse un merci.

Il se dirige vers la porte en rangeant son arme dans son blouson, ouvre la porte et disparaît dans la nuit.

Nous nous relevons tous, groggy et toujours sous le choc. Susan me serre dans ses bras et éclate en sanglots. Quelques secondes plus tard, elle se ressaisit et quitte aussitôt les lieux suivie par les autres clients qui me remercient de la tête. Le « pit boss » s’approche de moi lentement pour me fixer dans les yeux.

— Vous allez faire quoi, alors ? demande-t-il de façon provocatrice.

— Tenir ma parole. Et vous ?

— Est-ce que j’ai réellement le choix ?

— On a toujours le choix.

— Vous vous rendez compte que vous l’avez laissé partir ?

— Oui, je sais bien. Ce n’est pas ce que vous vouliez au final ? Qu’il parte et que vous récupériez votre argent ?

Il grimace et me tourne sèchement le dos. Tom me rejoint et nous quittons les lieux. Je n’ai jamais su ce qu’il est advenu de Peter depuis ce temps.

Le débrief

Fallait-il appeler la police ? Quand je raconte cette histoire en séminaire ou en conférence, la question qui revient régulièrement est : « Vous avez appelé la police finalement ? » Comme beaucoup de situations en négociation, il n'y a malheureusement pas de bonnes réponses. C'est un dilemme qu'il faut accepter.

Dans ce cas, je n'ai pas appelé la police, car dans toute négociation, l'honnêteté est le prix de la crédibilité. Si la parole de Laurent ou la mienne n'avaient aucune valeur, quelle crédibilité aurions-nous ? Aucune.

Cette explication est-elle cependant suffisante ? Doit-on laisser les criminels courir dans la nature ? Non. Laurent et moi avons un profond respect pour la justice et l'autorité. Simplement, dans certaines situations, la question n'est pas de savoir si on laisse le kidnappeur s'enfuir ou non, mais plutôt de savoir comment nous allons faire pour préserver la vie de tout le monde. Ainsi, quand vous déplacez le curseur, la réponse que vous pouvez apporter ne permet malheureusement pas de sauver tout le monde et d'arrêter le kidnappeur. C'est frustrant, rageant par moments, mais nous l'acceptons. Dans ce cas présent, il n'y a eu aucun blessé. C'était précisément là où j'avais placé le curseur.

EXTORSION

Rançon en Mauritanie

Il est frappant de constater le paradoxe créé par l'implantation de grosses sociétés occidentales dans des régions du monde marquées par la pauvreté et la précarité. Des machines de chantier de plusieurs dizaines de millions de dollars parfois, conduites par des ouvriers qui ne gagnent que trente dollars par mois. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que, parfois, la machine se grippe…

Nouakchott, Mauritanie, 19 h 15

La journée se termine enfin et je ne suis pas mécontent : trois journées de formation d'une équipe de négociateurs de crise m'ont laissé sur les rotules, et j'ai hâte de rejoindre mon hôtel. Même à cette heure déjà bien avancée, la chaleur est terrible, et l'humidité typique des pays de l'Ouest africain n'arrange rien à la sensation de moiteur qui m'enveloppe. Voilà cinq jours que je suis dans la capitale, et je ne m'y suis toujours pas habitué : j'ai l'occasion de venir régulièrement dans la zone sahélienne, mais on ne s'y accoutume jamais vraiment.

En sortant de ma douche, je constate un appel en absence sur mon téléphone. Et le numéro indiqué sur l'écran ne laisse aucun doute quant à l'objet de l'appel : il s'agit d'un numéro américain, celui de Jack S., chef des opérations d'une assurance KR avec laquelle nous travaillons régulièrement. Je le rappelle immédiatement.

— Salut, Jack, tu as essayé de me joindre ?

— Oui, Laurent, merci de me rappeler. Nous avons un problème dans un pays de la zone sahélienne que tu connais bien, et je crois même que tu t'y trouves en ce moment.

— Tu es bien informé. Tu peux m'en dire un peu plus sur l'affaire ?

— Nous venons d’être sollicités, il y a une petite heure, pour assister un de nos clients aux prises avec une tentative d’extorsion.

Ma soirée tranquille s’annonce mal, mais l’excitation d’une nouvelle opération l’emporte toujours sur le désir de se poser.

Jack me présente rapidement l’affaire. Implantée en Afrique depuis plus de quinze ans, la société EveryRoad participe à la construction de routes et de pipe-lines dans la zone sahélienne. Dans le cadre d’un chantier majeur, les équipes d’EveryRoad doivent traverser des territoires tenus par des communautés locales, ce qui fait régulièrement l’objet de discussions dont l’objet est d’impliquer ces populations dans le chantier et de sécuriser le passage des équipes. Mais à l’occasion d’un de ces échanges, le leader d’une des communautés a contacté discrètement un des employeurs de la société pour lui demander, en tête à tête, une somme de 200 000 dollars afin de garantir la sécurité des collaborateurs d’EveryRoad et la continuité du chantier. Il a laissé entendre le risque que prendrait la société si elle refusait de payer. C’est un racket caractérisé, assorti d’une *menace larvée*.

— Une belle tentative d’extorsion, visiblement. La somme n’est pas anodine.

— Oui, cette demande est inédite pour EveryRoad. Ils ont toujours donné un peu d’argent, mais jamais autant. Et dans ce cas, la menace est claire : si la société ne verse pas les 200 000 dollars, le chantier ne pourra pas continuer, avec un coût important du fait de l’arrêt des travaux. Nous pourrions solliciter les forces de l’ordre, mais tu sais ce que c’est, on n’est jamais sûr de rien. De toute façon, le client refuse cette option. Tu peux te rendre sur place pour faire un point et voir ce que nous pouvons faire ?

— Oui, bien sûr. Il me faudra quelques heures. Je m’organise dès que tu m’auras envoyé les détails et le lieu où je retrouve le client.

Quelques coups de fil me permettent d’organiser un déplacement rapide. Le lendemain, en fin de matinée et après plusieurs heures de pistes arides, j’arrive sur le site qui abrite le chantier d’EveryRoad. Des engins mécaniques à l’arrêt, une route sans revêtement et des rochers empilés. Rapidement, on me conduit vers le responsable.

— Bonjour, je suis Laurent, de la société ADN Group. C’est votre assurance Kidnap & Ransom qui nous envoie.

— Bonjour, Pierre Kovak, je suis le directeur d’EveryRoad. Bienvenue sur notre site, j’aurais préféré vous rencontrer dans d’autres circonstances.

— Nous allons faire en sorte que les circonstances s’améliorent.

Pierre n’est pas très grand, mais on voit assez vite que c’est un baroudeur. Trapu, sec, il pourrait parfaitement faire partie d’une équipe de « security managers » sur le chantier. Les premiers échanges sont très directs, ce qui me convient tout à fait.

— Les infos que j’ai eues avant mon départ faisaient état d’une tentative d’extorsion pour un montant de 200 000 dollars. C’est correct ?

— Oui, c’est bien ça. Le chef, de la communauté que nous devons traverser, menace d’arrêter le chantier si on ne le paye pas, et je sais qu’il a les moyens de mettre sa menace à exécution. Il a beaucoup d’influence sur les autres membres.

— La situation a évolué depuis que vous avez prévenu l’assurance, vous avez eu de nouvelles informations ?

— Oui, nous avons proposé d’employer des membres de la communauté sur le chantier, pour la cuisine, la logistique, ce que nous faisons habituellement. Nous avons aussi proposé de laisser, après notre départ, des pompes qui pourraient leur permettre d’augmenter le débit de leur puits d’eau. Nous avons même évoqué le fait de leur faire don d’un minibus, parce que l’école où vont les enfants est à 17 kilomètres. Il fait mine de minimiser ces propositions, et quand nous sommes en tête à tête, il maintient toujours sa demande de 200 000 dollars.

— Qui a fait ces propositions, c’est vous ?

— Non, c’est un de mes collaborateurs, le directeur de travaux, qui a eu un échange avec le leader de la communauté. Moi, il ne m’a encore jamais vu, je préférais attendre votre arrivée pour aller à sa rencontre. D’ailleurs, les contacts se font désormais par radio. Il ne veut pas que l’on se voie directement, je pense qu’il ne souhaite pas que sa communauté sache qu’il demande de l’argent.

— C’est lui qui a demandé cette discrétion ?

— Oui, dès les premiers échanges. Nous communiquons par radio depuis hier.

— D’accord. Pas de prise de contact directement avec vous ?

— Non, mais je vais prendre en charge le prochain contact, il est prévu dans une heure.

— Le chef de la communauté a-t-il expressément demandé à vous parler ?

— Non, il discute avec mon chef de chantier. Mais je crois que nous devons discuter d'égal à égal, de chef à chef. Cela va le flatter et il sera peut-être plus enclin à revoir ses prétentions.

— Vous ne pouvez pas aller négocier directement, c'est une règle de base : le *décideur* ne négocie pas, et le négociateur ne prend aucune décision stratégique, uniquement des décisions tactiques.

— Mais pourquoi ?

— Pour plusieurs raisons : si vous rentrez en contact, votre chef de chantier va perdre son rôle de négociateur. Il ne sera plus légitime, puisque le chef de la communauté pourra vous parler directement. Ensuite, vous n'aurez aucun recours pour justifier un refus. Ce que peut avoir votre chef de chantier s'il continue la négociation directement : il va pouvoir se positionner dans le rôle de « médiateur » entre le chef de la communauté et vous. C'est un gros avantage pour nous, cela nous laisse un temps d'avance.

Pierre a l'air surpris, cette façon d'agir ne colle pas avec sa façon de manager, certainement très directe. Mais il a sollicité son assurance pour avoir nos conseils. Il les entend.

— Je comprends, effectivement. Faisons comme ça…

Ma position sur le refus de laisser Pierre négocier n'est pas anodine. La confusion décideur-négociateur est assez fréquente, et c'est une contrainte qu'il est préférable d'éviter dans une situation aussi tendue qu'une extorsion. Culturellement, dans les pays latins principalement, il existe une tendance à faire entrer rapidement le décideur dans la discussion. Plusieurs raisons l'expliquent : ce peut être pour valoriser la partie adverse, avec dès lors le risque de générer une *inflation narcissique* accroissant quasi systématiquement les demandes initiales. C'est aussi parfois l'ego du décideur, qui veut absolument « être sur la photo », et s'implique trop vite au détriment de la légitimité de son négociateur. L'ego : un excellent esclave, mais un mauvais maître. Comme Marwan aime à le répéter, « un bon négo n'a pas d'ego ». Par chance sur cette affaire, Pierre sait gérer son ego et il a bien compris l'intérêt de dissocier sa position de décideur et celle de celui qui ira négocier.

Je demande à rencontrer le chef de chantier qui sera mon « négociateur ». Pierre passe un message sur la radio interne, au crépitement si caractéristique que cela me rappelle mes années au sein du RAID, quand les voix des postes radio venaient interrompre les silences des opérations nocturnes qui s'éternisaient. Francis, le chef de chantier, passe la porte d'un bureau. Apparemment solide, habitué aux situations de tension, il m'apparaît comme un interlocuteur fiable que je vais pouvoir briefer rapidement. L'objectif de la prise de contact va être de verbaliser un *objectif commun partagé (OCP)* avec le chef de la communauté, et de minorer dans un deuxième temps sa demande initiale. Si nous arrivons à le faire adhérer à l'idée que le chantier doit pouvoir traverser sa communauté, aussi bien pour les intérêts d'EveryRoad que pour les enjeux de sa communauté et accessoirement pour lui-même, nous aurons passé une étape importante.

Une bonne heure avant le moment prévu de l'appel, nous préparons le contact radio. Je décide de ne pas rester dans le bureau du directeur, mais plutôt d'utiliser un Algeco utilisé par l'équipe des métreurs. Nous y serons plus tranquilles, loin des regards et des oreilles indiscrètes. Francis, même s'il essaye de le cacher, n'est pas très à l'aise. Les gouttes de sueur qui ruissellent sur son front ne sont pas simplement dues à la température caniculaire. Après lui avoir rappelé son objectif, je le sens de plus en plus fébrile. Les fuites émotionnelles de peur sont clairement visibles sur son visage. Je décide alors d'utiliser l'*aide à la verbalisation de l'émotion*, une technique qui consiste à aider son interlocuteur à nommer l'émotion qu'il peut ressentir.

— Francis, est-ce qu'il y a quelque chose qui t'inquiète ?

— Ben, pour tout te dire, je ne le sens pas, là. Si je me plante, je n'ai pas envie d'être responsable de l'arrêt du chantier, tu comprends ?

— Oui, je peux comprendre. Pour être convaincant dans une négociation, il faut être convaincu.

— Oui, sauf que là, je ne le sens pas du tout…

— Bon, je vais prendre contact moi-même avec le chef de la communauté, en me faisant passer pour un des collaborateurs de M. Kovak. Je vais verbaliser l'objectif commun partagé, pour lancer une ouverture positive dans la négociation, puis minorer sa demande.

— Honnêtement, ça m'arrange. Suis vraiment désolé…

Francis est manifestement soulagé. Rien de pire qu'un négociateur qui n'a pas envie d'aller négocier. La préparation d'une négociation ne repose pas uniquement sur une préparation technique, mais également sur une préparation psychologique. Un stress mal maîtrisé, une fébrilité perceptible par la partie adverse, et c'est toute la stratégie qui peut s'écrouler. Il nous arrive peu souvent de prendre directement la main sur une négociation à laquelle nous participons dans l'ombre, mais l'urgence et les circonstances l'exigent cette fois. Je m'isole quelques minutes pour me concentrer, puis je reviens m'asseoir devant le poste de radio posé sur une grande table à dessin. La fréquence ayant été vérifiée, j'amorce le contact à l'heure dite. La radio crachote, et le contact n'est pas de très bonne qualité. Mais nous allons devoir faire avec.

— Bonjour, je suis Sylvain Beaumont, je travaille avec M. Kovak de la société EveryRoad. Je reviens vers vous comme convenu avec Francis. Parlez.

— Oui, j'attendais votre appel. Parlez.

— Suite à votre dernière discussion, j'ai fait le point avec l'entreprise sur votre demande, et c'est un peu compliqué. Pour sortir la somme d'argent que vous demandez, il faudrait faire des retraits, cela risque d'attirer l'attention, notamment des autorités et de la police. Vous comprenez ? Parlez.

— Oui, je comprends, parlez.

Visiblement, mon interlocuteur n'a pas l'air étonné. Je pense que sa demande n'est en fait qu'un *test* : il ne connaît pas ce genre de négociation, c'est la première fois qu'il a l'opportunité de soutirer autant d'argent, et il a probablement demandé une somme exorbitante un peu au hasard. Il a demandé 200 000 dollars comme il aurait pu demander un million. Si cette analyse s'avère exacte, c'est une bonne nouvelle. Sa demande est irréaliste, et il doit s'en douter. Je profite de sa réaction positive pour enfoncer le clou.

— Bien. Notre objectif, le nôtre et le vôtre, c'est que le chantier continue, parce que cela donne du travail à la communauté, cela permet de gagner un peu d'argent pour tous, et donc nous avons intérêt à ce que les autorités ne viennent pas se mêler de ce qui se passe ici, vous êtes d'accord ? Parlez.

— Oui, je suis d'accord. Parlez.

Cette toute première étape de la négociation est primordiale. Elle peut paraître anodine, mais elle pourrait être la clé de la réussite de cette affaire. On a parfois tendance à oublier que pour qu'il y ait une négociation, et qu'elle soit efficace, il doit y avoir un objectif commun. Ce que les parties ont à gagner, ensemble, en aboutissant à un compromis. C'est ce que nous appelons l'OCP, l'objectif commun partagé.

Le chef de la communauté a bien accepté l'OCP. Il a acquiescé verbalement. Dès lors, nous sommes d'accord sur ce sur quoi nous voulons aboutir : la poursuite du chantier. Je reprends de plus belle :

— Alors, pour la somme que vous demandez, c'est très important, trop important pour que nous puissions la sortir discrètement, sans que les banques ou les autorités ne s'en mêlent. Il faudrait faire des retraits, des virements, demander des autorisations, nous risquons d'éveiller l'attention. Vous avez compris ? Parlez.

— D'accord, mais vous proposez quoi, alors ? Parlez.

— Nous avons de l'argent ici, pour les frais du chantier, tout de suite disponible. Alors, ce n'est pas la même somme que ce que vous demandez, mais elle est disponible tout de suite, sans impliquer qui que ce soit d'autre que nous. Parlez.

— C'est une grosse somme ? Parlez.

— Oui, une grosse somme, plusieurs milliers de dollars. Tout de suite disponible. Parlez.

En répétant sa demande « une grosse somme », et en la liant à l'expression de « plusieurs milliers de dollars », j'accrédite dans sa tête le fait que plusieurs milliers de dollars sont une grosse somme. Ce n'est plus 200 000 dollars. S'il intègre l'idée, quelques milliers de dollars pourraient suffire. Cette technique que nous appelons la *globalisation* permet de transformer, avec le temps, une demande précise en une idée globale. Dans ce cas présent, je cherche à faire en sorte que 200 000 dollars deviennent une grosse somme, ce qui aura pour objectif final de minorer sa demande.

— Bon, je vais réfléchir, et je reviens vers vous pour vous dire si c'est d'accord. Parlez.

— Bien, vous me rappelez dans combien de temps pour me dire que c'est bon ? Parlez.

Ma dernière phrase est précisément choisie : en indiquant « dans combien de temps » il me rappelle « pour me dire que c'est bon », je sous-entends que nous sommes quasiment d'accord sur ma proposition, alors qu'il ne connaît pas encore le montant que je peux proposer. Il souhaite visiblement de l'argent, quelle qu'en soit la somme. Je lui laisse juste le choix sur le moment auquel il va me rappeler.

— Je vous recontacte dans une heure pour vous dire le « OK, c'est bon », OK ?

— Parfait, à tout à l'heure sur cette même fréquence.

Je coupe la radio, et je m'assure que la liaison est bien interrompue. Pas question de débriefer ce contact avec le risque que la liaison soit encore active. Francis me regarde avec de grands yeux d'enfant. Pierre Kovak semble rassuré. J'entame le débriefing de ce *run de négociation* :

— Bon, il a accepté l'objectif commun. Et nous avons évacué les 200 000 dollars. On ne parle plus que d'une somme d'argent de quelques milliers de dollars. Nous allons voir ce que nous pouvons lui apporter lors de notre prochaine rencontre. En tout cas, il a terminé la conversation en indiquant qu'il nous rappelait dans une heure, ce qui est bon signe : il n'a pas besoin de beaucoup de temps pour décider, ce qui accrédite le fait que c'est lui seul qui décide. Nous parlons au décideur, c'est une très bonne chose.

— Super, je suis scotché par votre facilité, répond Pierre.

— L'OCP est fondamental dans toute négociation. Une erreur fréquemment commise est de ne pas le verbaliser en début de négociation : si la partie adverse ne sait pas ce qu'elle a à gagner dans les échanges, pourquoi accepterait-elle de négocier et de faire des compromis ?

— Oui, c'est juste. C'est quoi la suite ?

Pierre est tout d'un coup impatient, euphorique, il veut que cela aille vite. Comme me l'a un jour dit Philipp Will, un négociateur de Scotland Yard avec lequel j'ai eu l'opportunité de travailler, « le pire moment dans une négociation, c'est quand on pense qu'on a gagné ». L'euphorie, cette *émotion dégradée* issue de la joie, est mauvaise conseillère. Je dois ramener un peu d'objectivité :

— Attention, ce n'est pas encore gagné. S'il nous donne son accord, il nous faut préparer une rencontre discrète afin que je lui remette l'argent. Nous disposons de quelle somme ?

— J’ai réuni tout ce que nous avons ici, j’ai un peu plus de 45 000 dollars. Mais après, je n’ai plus rien, il faudra attendre de faire venir des fonds de Paris.

— 45 000 ? C’est beaucoup trop. Je suis persuadé que cette somme d’argent n’est pas ce qu’il souhaite obtenir. Nous devons dissocier sa *position* annoncée de son *enjeu* réel. Quand nous avons échangé à la radio, et que j’ai parlé d’une somme d’argent, il n’a pas tiqué. On lui a dit « quelques milliers de dollars », et il a presque acquiescé immédiatement. Je pense que ce n’est pas l’argent qui l’intéresse. Sa demande cache autre chose.

Pierre est interloqué. Il était prêt à lâcher 45 000 dollars, et je lui dis que nous allons donner beaucoup moins. Ma stratégie mérite quelques explications :

— Ce gars nous fait une demande qui est irréaliste. Personne ne lui paiera une telle somme d’argent, et d’ailleurs, qu’en ferait-il ici ? Le salaire moyen est de 35 dollars par mois. C’est irréaliste et je pense qu’il le sait, il a tenté le coup au hasard.

— Mais pourtant, il n’a demandé que de l’argent, et il n’a pas montré beaucoup d’intérêt pour nos autres propositions.

— Il évolue dans une communauté où le pouvoir doit se gagner. Son enjeu, c’est de garder son leadership, pas d’obtenir une telle somme. Bon, on va attendre sa reprise de contact, nous allons voir…

L’euphorie de Pierre va rapidement être douchée par les minutes qui s’égrènent sur les écrans de nos téléphones. Une heure. Deux heures. Trois heures… Je commence à voir de l’inquiétude dans ses yeux.

— Pourquoi il ne rappelle pas ?!?

— Il va le faire…

— Mais il avait dit une heure !

— Vous savez, la notion de temps est différente, ici…

Stressé, Pierre en a oublié toute sa connaissance de la culture africaine. Si pour lui, français de l’est de la France, le temps est un critère précis, il n’en est pas de même dans la zone sahélienne. La culture de naissance de Pierre fait qu’il aborde visiblement le temps de manière *monochronique* : le respect strict des délais, une chose après l’autre, et peu de latitude laissée au changement de programme. Ici, en Afrique, la culture est plutôt

polychronique. Comme le dit un de nos négociateurs nigériens, « vous avez les montres, nous avons le temps ». Pierre doit accepter que le chef de la communauté ne soit pas aussi à cheval que lui sur le timing.

En toute fin de journée, la radio crépite. Le contact reprend.

— Vous m'entendez ? Parlez.

Je me replonge dans la négociation, une micro-concentration et je réponds.

— Oui, nous vous entendons. Parlez.

— J'ai discuté avec les anciens, et nous sommes d'accord pour vous rencontrer et récupérer l'argent.

— Vous voulez que l'on se rencontre, c'est ça ? Parlez.

— Oui, nous sommes d'accord, mais il faudra le faire chez vous.

— Oui, bien sûr. Dites-moi quand vous souhaitez venir et nous vous accueillerons autour d'un bon verre de thé. Parlez.

— Vous avez le sens de l'hospitalité, j'apprécie. Parlez.

— Vous viendrez avec les anciens ? Parlez.

— Non, je viendrai seul, comme ça, nous discuterons pour voir comment vous aider sur le chantier. Parlez.

— Bien, faisons comme ça. Dites-moi quand vous souhaitez que l'on se voie…

Le chef de la communauté m'indique qu'il préfère que l'on se rencontre le lendemain, pour être « tranquilles ». J'acquiesce à sa demande, et lui indique que nous l'attendons quand il le souhaite. La radio éteinte, je suggère à Pierre Kovak d'aller prendre un dîner bien mérité. En fait, je rêve d'aller faire cette nuit que j'attendais l'avant-veille et que je n'ai toujours pas faite.

Le repas est vite avalé, je crois que cette journée a épuisé tout le monde. Nous ne tardons pas à aller nous coucher.

Comme convenu, le chef de la communauté nous rejoint en milieu d'après-midi. Vêtu de sa tenue traditionnelle, il arrive à pied et traverse le site d'EveryRoad en prenant tout son temps. Pour éviter tout effet de surenchère, je demande à Pierre de l'accueillir puis, après les palabres d'usage, de nous laisser finir notre négociation en tête à tête. Je cherche à garantir la discrétion de la phase finale et, surtout, à éviter un *effet*

Colombo. Cette technique, qui tire son nom de la célèbre série télévisée américaine, consiste à demander un petit plus alors que la négociation est censée être terminée. À l'instar de Columbo, qui laissait penser à ses interlocuteurs qu'il avait fini la discussion, et qui sur le chemin de la porte revenait en disant : « Au fait, je ne vous ai pas demandé une petite chose », pour asséner en fait sa demande la plus importante.

Pierre, qui désormais suit les instructions à la lettre, nous abandonne autour d'un thé fumant après quelques minutes et nous laisse son bureau. Au bout d'un quart d'heure, le chef de la communauté et moi sortons, souriants. Il repart à pied, comme il est venu, pour retourner auprès des siens.

Pierre me rejoint d'un pas rapide :

— Alors, tout s'est bien passé ?

— Je lui ai proposé 5 000 dollars, en lui disant que j'avais eu un mal fou pour réunir cette somme, et que c'était le maximum de ce que nous pourrions avoir.

— 5 000 dollars ?

Je réponds par un sourire. Pierre me relance :

— Et ?

— Il s'est montré un peu surpris, mais a accepté assez rapidement. C'est bien lui qui décide seul, notre *sociogramme* était le bon.

— Vous avez pu rester discrets lors de la rencontre ?

— Oui, il s'est montré très prudent lorsque je lui ai remis les fonds.

— Vous pensez qu'il va en faire profiter la communauté ?

— Je pense qu'il va distiller cet argent pour garder son leadership sur les autres. C'était bien son véritable enjeu. Et puis 5 000 dollars, ici, c'est une somme énorme. Il va en avoir pour plusieurs mois. Vous serez partis bien avant, j'espère. Mais nous ne sommes pas à l'abri qu'il vienne en demander un peu plus. Nous verrons à ce moment-là…

— En tout cas, nous avons économisé une grosse somme.

— Et vous évitez de créer un précédent. Je lui ai bien rappelé qu'il devait garder le secret : si les autres communautés apprennent que nous avons payé une telle somme, ils vont tous demander la même chose.

— Ah oui, bien vu, je n'avais pas pensé à ça…

J’aurais pu rester encore quelques heures sur place, mais l’envie de rentrer en France est trop forte. Je profite d’un véhicule qui fait route vers la capitale pour rejoindre mon hôtel. Sur le chemin poussiéreux qui secoue notre Defender, je débriefe rapidement cette affaire avec Jack. Il me glissera simplement un « bien joué »…

Le débrief

Cette négociation « n’était pas en soi très compliquée ». D’abord, elle a été relativement courte. Ensuite, le chef de la communauté est resté collaboratif tout au long du processus de négociation. L’absence de revirements de dernière minute a permis à chacune des parties de rester concentrée sur son objectif. Et enfin, le leader de la communauté a accepté relativement vite une somme d’argent quarante fois inférieure à sa demande initiale. Ensuite on peut se demander si la négociation aurait donné le même résultat si EveryRoad avait géré directement cette extorsion.

Si nous sommes passés d’une situation complexe à une négociation « pas très compliquée », c’est que cette complexité a été mise à plat grâce à une analyse éclairée de la situation et à une gestion adéquate. Premièrement, protéger le décideur d’EveryRoad pour que la négociation soit menée par le négociateur était la meilleure chose à faire pour débuter la négociation. Deuxièmement, il était nécessaire de comprendre que notre interlocuteur, le chef de la communauté, était le seul en mesure de prendre les décisions. Ce n’était pas un simple intermédiaire. Troisièmement, déterminer les motivations réelles de la partie adverse nous a permis d’adopter une stratégie idoine. La position affichée par le chef de la communauté était 200 000 dollars. L’objectif qu’il s’était fixé était de récupérer de l’argent. Combien exactement, nous ne le saurons jamais. Et son enjeu réel était de maintenir son leadership en redistribuant de l’argent auprès de sa communauté. L’argent était donc un moyen pour lui et non pas une finalité. Et pour finir, sans même évoquer les *techniques d’induction* utilisées pour minorer la demande initiale, c’est l’OCP, l’objectif commun partagé, qui a permis à chaque partie non seulement de créer un climat propice à la négociation, mais également d’aboutir à une solution négociée et acceptable par tous.

RETRANCHEMENT COLLECTIF

La grève, ça coupe la faim

Pour se faire entendre, certains sont prêts à tout. Pour exister, certains sont même prêts à tout risquer. Que faut-il comprendre quand la théâtralisation et la dramatisation de certains dépassent très largement leurs propres revendications ? L'arbre peut par moments cacher la forêt.

Vendredi 15 avril, tôt le matin, nous passons les contrôles de sécurité à l'aéroport Charles-de-Gaulle. Notre avion à destination de Prague est à l'heure. Nous sommes les premiers à embarquer et nous nous asseyons côte à côte sur une rangée de trois. Laurent ouvre son ordinateur pour finaliser les derniers détails du séminaire que nous animons sur le travail d'équipe et l'engagement collectif. Un grand groupe spécialisé dans le luxe nous a sollicités dans le cadre de leur réunion annuelle, cette année en République tchèque, pour motiver les équipes et les préparer à gérer l'incertitude.

— Laurent ! Marwan ! Ça fait un bail ! annonce une voix enjouée. Et l'un de vous deux est même assis à ma place, je crois !

Nous sortons aussitôt de notre concentration et levons la tête vers cette voix forte et pleine d'énergie dès le petit matin. C'est Pierre Renard, un client que nous apprécions particulièrement, mais que nous n'avons pas vu depuis longtemps.

— Ça fait plaisir de vous voir les gars ! Toujours en vadrouille à ce que je vois !

— Plaisir partagé, lui répondons-nous avec un large sourire et de franches poignées de main.

Il s'assoit à côté de nous. La quarantaine, belle allure, cheveux courts, costume strict et de bonne facture, Pierre est un dirigeant charismatique et un bon vivant.

— Qu’est-ce que tu vas faire à Prague ? lui demande Laurent.

— J’ai changé de boîte. La dernière fois qu’on s’est vus, Laurent, c’était pour une conférence que tu donnais dans le sud de la France, si mes souvenirs sont bons. Et toi, Marwan, je ne sais même plus, ça date. Ah si, préparation de négo sur un site en grève. Ça fait vraiment plaisir de vous voir ! Je vais à Prague, j’ai maintenant la direction d’une filiale basée dans la banlieue de Prague pour un grand groupe français. La filiale que je dirige, Plantanex, fabrique des emballages pour différentes industries. Donc je passe ma vie entre Paris et Prague pour faire simple. Et vous ?

— On anime un séminaire aujourd’hui. On fait juste l’aller-retour dans la journée.

— Cool !

Nous quittons la grisaille parisienne et nous nous envolons pour l’Europe de l’Est. Durant les deux heures de vol, Pierre partage de manière sincère ses contraintes personnelles, le stress de son job et la douceur de vie pragoise. S’il prend le vol ce matin, c’est que la petite usine qu’il dirige dans la banlieue de Prague est en grève depuis deux jours. Le directeur d’usine est visiblement dépassé et a demandé à Pierre de lui prêter main-forte. Nous lui proposons d’échanger sur la situation, mais il nous répond qu’il préfère parler de choses plus « joyeuses » en notre compagnie. Même si nous notons une petite pointe d’inconfort, révélée notamment par une difficulté à maintenir notre regard lors de notre proposition de l’aider, nous acceptons d’aborder des choses plus légères.

Atterrissage en douceur à 8 h 50, nous quittons Pierre en lui souhaitons bon courage et montons dans la voiture qui nous attend. Le reste de journée, c’est du show, des équipes ultra-motivées, de la musique à tout rompre, des applaudissements et notre intervention pour clôturer le séminaire en milieu d’après-midi. Une petite parenthèse enchantée, comme nous les aimons, pour oublier la noirceur de certains événements. Nous sommes encore sur scène en train de remercier le public chaleureusement pour leur attention, quand, dans les coulisses, un des techniciens nous fait signe d’accélérer. Laurent et moi échangeons un retard étonné et nous exécutons. Quelques secondes plus tard, nous nous dirigeons vers lui pour lui demander en anglais ce qui se passe.

— Votre ami, monsieur Renard, cherche à vous joindre avant que vous ne repreniez l’avion.

Par réflexe, chacun de nous plonge la main dans la poche de sa veste pour récupérer son téléphone et déverrouiller le mode « avion ». Six messages chacun dont trois de Pierre. Je me tourne vers le technicien tout en consultant mon téléphone.

— Vous connaissez Pierre ?

— Non. La directrice de l'établissement m'a simplement dit de vous livrer ce message. Votre ami doit la connaître.

Laurent et moi avons reçu les mêmes messages de la part de Pierre : « Les gars, que diriez-vous de passer le week-end à Prague ? Pas de visites ni de restos au programme. Juste une grève qui vient de se transformer en grève de la faim. Merci pour votre retour avant de reprendre l'avion. Amitiés. Pierre. »

Le taxi qui nous conduit vers l'usine connaît le chemin par cœur. Plantanex est un bon client et le chauffeur nous le fait savoir fièrement. Nous regardons silencieusement par la fenêtre les maisons qui s'effacent à mesure que nous quittons la ville. Une heure plus tôt, nous étions au téléphone avec nos femmes pour les prévenir que nous devions rester le week-end pour le « boulot ». Si ces moments ne sont jamais simples à vivre et que nous sommes pleinement conscients de l'impact de notre métier dans l'organisation familiale, nous avons l'immense chance d'être soutenus par nos compagnes.

En fin d'après-midi, nous arrivons devant les grilles de Plantanex, une unité de production de taille moyenne. La barrière s'ouvre après un rapide contrôle d'identité et le taxi nous dépose devant un hall d'accueil désert. Pierre nous rejoint quelques minutes plus tard, la poignée de main ferme, mais le sourire gêné.

— Merci beaucoup, je sais que vous devriez être dans votre avion de retour à cette heure-là.

— Pas de souci, rétorque Laurent, pour le rassurer.

— Venez, c'est par ici.

Nous empruntons un long couloir, flanqué de portes toutes fermées. Tout au fond, une porte entrouverte nous attend. Deux hommes assis se lèvent simultanément. Nous les saluons en faisant le tour de la table.

— Bonjour, Simon, je suis le DRH de cette usine, annonce un jeune homme d'une trentaine d'années, avec beaucoup de contenance.

— Bonsoir, Alain, directeur de l'usine.

Alain est un homme assez renfermé, qui nous salue sans sourire.

Simon est français et Alain est tchèque et s'exprime dans un français quasiment parfait. Pierre prend la parole pour nous briefer sur la situation.

— La grève a débuté il y a deux jours, à la suite du licenciement d'un collaborateur pour faute grave. Ce collaborateur, Havel, aurait eu à plusieurs reprises des comportements indécents vis-à-vis de plusieurs salariées, qui en ont fait part à la direction, preuves à l'appui : SMS, mails, vidéos, témoignages concordants… En réponse à notre décision de le licencier, la moitié de l'usine, c'est-à-dire une quarantaine de personnes, a débrayé pour manifester leur soutien à Havel. Nous avons expliqué aux salariés que nous ne pouvions tolérer des comportements inappropriés au sein de l'établissement. Après le premier jour de grève, seulement dix personnes faisaient encore grève. Aujourd'hui, il ne reste que quatre gars. Le souci, c'est qu'ils viennent d'annoncer qu'ils entamaient une grève de la faim. Et pour durcir les choses, ils se sont isolés, ou plutôt retranchés, pour utiliser vos termes, dans une petite salle sans fenêtre de l'usine. Ils ont même fermé la porte à clef.

— Une grève de la faim pour soutenir un collègue viré pour harcèlement ? répète Laurent.

— Oui, exactement, répond Simon, le DRH.

La question de Laurent n'est pas anodine. Les grèves de la faim sont généralement utilisées par des groupes en recherche de couverture médiatique, des personnalités pour soutenir une cause particulière, des prisonniers afin de protester contre leurs conditions de détention ou des individus isolés pour satisfaire un enjeu personnel. Cette forme de pression à l'encontre du pouvoir en place est réfléchie et rarement spontanée. De plus, la grève de la faim a une portée symbolique, puisque les grévistes décident de s'infliger un jeûne afin de bénéficier d'une aura qu'ils ne pourraient avoir autrement.

Je décide de reprendre la parole.

— Quand on fait une grève de la faim, on choisit de soutenir une cause noble, du moins que l'on juge noble. Soutenir du harcèlement ou quelqu'un

soupçonné de harcèlement, c’est très compliqué. Et, sauf si vous êtes une personnalité publique, les grèves de la faim ont pour objectif de satisfaire des intérêts généralement personnels, comme des sans-papiers qui demandent une régularisation, des réfugiés le droit d’asile, des femmes au début du siècle pour le droit de vote ou encore des salariés qui estiment avoir été maltraités ou virés de manière abusive. Dans ce cas présent, ce sont des salariés qui font une grève de la faim, sans être directement impactés.

— Effectivement, renchérit Laurent, en d’autres termes, la pratique nous semble inadaptée par rapport à la réalité de la situation. Sauf si, bien sûr, ils ont agi sous le coup de l’émotion et ont cherché le premier moyen pour se faire entendre. Mais, il y a bien d’autres moyens avant d’en arriver là, surtout en matière sociale. Tout semble étrange.

Un silence s’installe. Les trois dirigeants échangent des regards interloqués.

— Dans ce cas, pourquoi font-ils une grève de la faim, alors ? demande Alain, le directeur d’usine, sans aucune précaution oratoire.

— On n’en sait rien, réponds-je. Il est encore trop tôt pour le dire.

Pendant plus d’une heure, nous récoltons autant d’informations que possible sur les grévistes et Havel : les liens qu’ils entretiennent, leur ancienneté, leur performance individuelle, les sanctions éventuelles, leur rapport vis-à-vis de la direction, leur origine, leur situation familiale. Nous consignons le tout dans des outils spécialisés que nous avons développés pour non seulement avoir une vision globale, mais également nous aider à la prise de décision.

— D’après ce que vous nous dites, les quatre personnes retranchées se connaissent très bien et connaissent très bien Havel puisqu’ils sont dans la même équipe depuis cinq ans. Même leurs familles se connaissent. Ce sont des gens plutôt bien câblés et sains d’esprit, sauf quelques attitudes par moments agressives vis-à-vis de la direction, lance Laurent.

— Oui, on peut dire ça, répond Alain.

— Ce qui veut dire que leur *position* est irréaliste et ils le savent, annonce Laurent.

Nouveau silence. En négociation, il est important de comprendre la position qui est affichée par la partie adverse. Au-delà de chercher à savoir ce que veulent réellement les grévistes (ce qui correspond à leur *enjeu*), il est

primordial de s’interroger sur le niveau de conscience qu’ils ont vis-à-vis de leur position. Faire une grève de la faim pour réintégrer un salarié licencié pour faute grave, c’est de notre point de vue, non seulement inadapté, mais également irréaliste. Cependant, notre point de vue importe peu. Ce qui compte, c’est leur point de vue à eux. Ces grévistes sont sains d’esprit, ils ne peuvent donc pas s’imaginer qu’ils vont obtenir gain de cause en entamant une grève de la faim. C’est ce qui nous pousse naturellement à la conclusion qu’ils entretiennent une *position irréaliste*, et ils en ont parfaitement conscience.

Je prends le temps d’expliquer aux dirigeants l’analyse que nous portons sur la situation. Ils acquiescent en signe de compréhension et d’acceptation.

L’analyse d’une situation est un savant mélange de faits récoltés et d’intuition, qui se nourrit naturellement de l’expérience. Notre analyse peut être fausse, biaisée, incomplète, voire altérée par un ressenti particulier. Nous ne possédons aucune vérité. Ce qui est important, c’est de se poser les bonnes questions pour obtenir de bonnes réponses. Et ensuite de prendre position et d’avoir le courage d’assumer.

— Donc ils font grève, ils savent que ça n’a pas de sens, qu’ils n’auront pas ce qu’ils demandent et pourtant ils continuent. Mais ça va les mener où ? observe Pierre, interloqué, tout en se levant.

— Ça va les mener exactement où ils l’ont décidé depuis le début, répliqué-je. Ce qui veut dire qu’ils ont un « coup d’avance » sur nous. Et ça, ce n’est pas acceptable, sinon nous allons subir la situation.

En termes de stratégie, il est nécessaire de toujours chercher le coup d’avance. Anticiper ce que l’autre peut faire, pour anticiper ce que nous pouvons faire. Ce coup d’avance se dessine à l’aune de très nombreux facteurs, mais le plus inestimable d’entre eux reste la compréhension des motivations réelles de la partie adverse, c’est-à-dire l’enjeu. Découvrir l’enjeu, c’est comme jouer au poker cartes découvertes. Vous ne pouvez que prendre de bonnes décisions en connaissant la main de votre adversaire.

Nous manquons encore d’informations pour appréhender leurs motivations réelles et nos interlocuteurs nous garantissent nous avoir tout livré sur ce qu’ils connaissent des grévistes. Laurent et moi décidons alors d’initier le contact avec les grévistes de la faim pour extraire de l’*information* à leur insu, sans pour autant les manipuler.

— Est-ce qu’ils parlent français ou anglais ?

— Le leader, Daniel, parle très bien français et anglais. Il a d’ailleurs vécu en France quelques années. Et les autres, ils comprennent bien le français, mais sont plus hésitants à le parler, nous renseigne Simon, le DRH.

— Vous avez un moyen de nous présenter pour qu’ils acceptent de nous parler ? demande Laurent.

— Ben… on va dire que vous êtes français, et que vous venez du groupe. Que vous êtes « senior advisors » sur des relations sociales.

— OK, très bien, ça fera l’affaire, conclut Laurent.

Nous suivons le petit groupe qui nous conduit dans l’usine à l’arrêt. Une petite chaîne de production, des palettes stockées en hauteur et des cartons en vrac. Au fond, une porte fermée. Pierre pointe le doigt : « Ils sont derrière cette porte. »

Laurent et moi prenons quelques minutes pour nous isoler et nous préparer. Quand on négocie en binôme, l’un prend le rôle du *N1* et l’autre du *N2*. Le N1, ou Négociateur 1, va faire en sorte de concentrer le feu sur lui. Doté d’une vision très opérationnelle, il va tenter de prendre l’ascendant sur la négociation, en s’appuyant sur ses compétences techniques. Le N2, ou Négociateur 2, jouit d’une vision défocalisée. Il s’assure du maintien de la ligne stratégique et intervient s’il le juge nécessaire. Il est en appui du N1. Comment répartir les rôles ? Aucune règle. Tout dépend de la situation, de l’enjeu, des interlocuteurs, de l’expertise des négociateurs, de la stratégie retenue, des tactiques et techniques utilisées et même quelquefois de l’humeur. Avec Laurent, nous alternons régulièrement, en fonction des critères cités ci-dessus.

Je prends le N1 et Laurent le N2.

Pierre nous lance :

— Vous êtes prêts, les gars ?

— Prêts, répondons-nous en chœur.

Pierre s’approche de la porte et frappe avec vigueur deux coups.

— C’est Pierre Renard, vous m’entendez ?

— On vous entend, rétorque une voix rauque cinq secondes plus tard. Le français est effectivement très bon.

— Bon, je suis avec deux collègues français, qui viennent du groupe, et que l'on sollicite parfois sur des situations un peu tendues. Vous êtes d'accord pour discuter avec eux. Ils sont venus pour trouver une solution.

Pas de réponse. Nous faisons signe à Pierre de ne pas intervenir. Une minute plus tard, Daniel répond.

— OK pour nous, répond-il d'un ton neutre.

— Bonjour, Daniel, je m'appelle Marwan et je suis avec mon collègue Laurent. Visiblement, vous parlez bien français. Êtes-vous d'accord pour échanger en français ?

— Oui, ça nous va bien.

Ma première question n'est pas anodine. C'est ce que nous appelons une *question d'amorçage*. C'est une *question fermée* tournée de telle sorte qu'elle permet de récolter un « oui » facilement. C'est un excellent moyen pour commencer à créer le lien, même avec des personnes mutiques ou agressives. Les « non » ont tendance à bloquer ou à détruire la relation.

Une fois la question d'amorçage acceptée, nous enchaînons idéalement par une *question d'opportunité*. Cette question, uniquement *ouverte*, donne l'opportunité à la partie adverse de s'exprimer librement, que ce soit au niveau de sa position, de ses demandes, de son ressenti ou même de ses besoins.

— Dites-moi, qu'est-ce qui vous a conduit à vous enfermer dans cette pièce ?

Silence. Soit ils sont bons, soit ils ne se sont pas préparés à cette question.

— On l'a déjà expliqué à tout le monde. On veut que Havel soit réintégré dans l'équipe !

Et pour finaliser le démarrage de la négociation, nous enchaînons généralement avec une *question validante*, qui montre à la partie adverse qu'elle se sent écoutée, voire comprise. Pour cela, on utilise la *paraphrase* ou la *reformulation*. Ce n'est pas pour autant qu'on cautionne leur demande.

— Que votre collègue soit réintégré ?

— Oui, son licenciement a été abusif !

Maintenant, on commence à creuser, de façon lente et insidieuse.

— Vous savez ce qui a poussé la direction à prendre cette décision ? me risqué-je, sans essayer d'attaquer leur demande.

— Oui, mais c'est faux ! Havel n'a jamais fait de mal à personne. C'est une personne très gentille ! me répond le leader.

— Qu'est-ce qui est faux ?

— Ce qu'a dit la direction ! Il n'a jamais harcelé sexuellement ! Il sort des blagues, des blagues quelques fois pas très drôles, mais des blagues. Il peut draguer aussi, mais c'est pour s'amuser, comme n'importe qui peut le faire.

— Donc, vous considérez que ce qu'a fait Havel est justifié ? ajouté-je.

— … Oui !

Daniel a marqué une légère pause avant de répondre. Laurent enregistre ce détail et le note sur son calepin.

— Et qu'on peut librement dire à une fille qu'on a envie de coucher avec elle et qu'on lui touche les seins sans son accord dans la salle de pause ? dis-je pour enfoncer le clou.

Silence. Silence également de notre part.

— Il n'a jamais cherché à toucher les seins d'une fille, Havel !

— Entendu. Mais vous, est-ce que vous considérez que toucher les seins d'une femme, c'est acceptable ou ce n'est pas acceptable ?

— Évidemment que ce n'est pas acceptable, mais il n'a jamais fait ça !

— Et vous comprenez qu'une personne qui aurait pu le faire relève de la faute grave ?

— Oui, mais il n'a pas fait ça !

Maintenant que j'ai obtenu son accord sur le sujet, que le harcèlement est répréhensible, je vais utiliser une *projection*. La projection consiste à aider une personne à sortir de son cadre de référence en utilisant l'hypothèse. Tout cela pour la ferrer.

— Et si j'étais en mesure de vous montrer que Havel l'a fait, vous accepteriez la décision de la direction ?

Silence de nouveau. Laurent me regarde, petit sourire en coin. Il sait que j'ai piégé Daniel malgré lui. Nous laissons volontairement le silence s'installer. Quelques chuchotements sont à peine audibles derrière la porte.

Laurent regarde sa montre et me fait signe que cela fait trente secondes maintenant.

— Prouvez-le-nous ! reprend Daniel, d'une voix plus forte, mais d'une tonalité tremblante.

— Avant de vous le prouver, j'ai besoin de votre accord sur le sujet.

— Vous l'avez !

— Donc si je vous le prouve, vous acceptez la décision de l'entreprise ?

— Je viens de vous dire oui !

Même si je crée de l'agacement, je veux m'assurer que Daniel ne me la fera pas à l'envers. Laurent saisit le portable que le DRH lui tend et me le passe.

— Si vous ouvrez cette porte, je pourrai vous le montrer.

Silence. La porte s'entrouvre légèrement. Je lance la vidéo sur le portable et glisse ma main par le léger entrebâillement. La pensée persistante qu'ils me broient la main en claquant la porte trotte dans mon cerveau. Laurent, animé de la même crainte, avance son pied contre la porte pour amortir le choc s'il devait se produire. La vidéo que visionne Daniel et ses copains a été tournée à l'insu de Havel dans une salle de pause par une salariée. Elle montre Harvel en train de toucher la poitrine d'une autre salariée qui le repousse et quitte la salle en courant. Elle est courte, mais suffisante pour conforter mes propos.

— Alors ? lancé-je d'un ton interrogateur.

— Alors quoi ?

— Vous m'avez très bien compris.

— Oui, c'est pas bien ce qu'il a fait et on accepte la décision de l'entreprise.

Je fais un pas en arrière et tends le téléphone à Laurent.

J'expire avec soulagement. La porte, qui était encore ouverte, claque brutalement dans un bruit fracassant, faisant sursauter tout le monde. J'y retourne aussitôt.

— Daniel ? Qu'est-ce qui se passe ?

— On accepte, mais ce n'est pas pour autant qu'on va sortir, annonce-t-il d'un ton déterminé.

Laurent et moi échangeons un regard entendu. Ils ne font pas grève de la faim pour Havel, sinon ils seraient sortis. Il se passe précisément ce que

nous redoutions, mais nous ignorons toujours leurs motivations.

— Daniel ? Vous m'entendez ? lui demandé-je en frappant deux fois contre la porte.

— On ne parle plus. C'est terminé pour ce soir !

Le contact est coupé. On entend aussitôt des voix s'élever à l'intérieur. Alain s'approche pour écouter et nous traduire dans un deuxième temps.

Propos recueillis en vrac des trois suiveurs enfermés avec Daniel : « C'est n'importe quoi ! » « Il faut sortir maintenant ! » « Havel a fait n'importe quoi ! »

Propos recueillis en vrac de Daniel, le leader : « Attendez, on ne peut pas le laisser tomber comme ça ! » « Calmez-vous !! » Puis le silence retombe.

Laurent fait signe à tout le monde de repartir. Nous retournons vers la salle dans laquelle nous étions. Laurent s'assoit à côté de moi et me tend les notes qu'il a prises durant l'échange. C'est également le rôle du N2. Le fait de ne pas être directement engagé lui permet de consigner par écrit certaines informations.

— Bon, on fait quoi alors ? demande le directeur de l'usine.

— On va boire un verre d'eau si cela ne vous dérange pas, et ensuite on verra, répond Laurent, légèrement agacé.

Pierre s'empresse de nous apporter à boire et s'excuse discrètement pour le comportement quelque peu bourru de son N-1. Nous le remercions chaleureusement et nous nous isolons pour réfléchir un peu.

— Bon, visiblement, Daniel est dépassé par la situation et a du mal à fédérer ses sbires, maintenant que le licenciement est justifié, commencé-je par dire.

— On est d'accord, me répond Laurent. À mon avis, si tu as retourné Daniel aussi rapidement, c'est qu'il ne pouvait nier l'évidence devant ses copains. Sinon il aurait perdu toute crédibilité vis-à-vis d'eux.

— Suis d'accord. Maintenant reste à savoir si tout ça n'est qu'une étape du plan de Daniel ou s'il est contraint de changer ses plans, compte tenu de la pression que nous avons pu exercer sur lui et indirectement de celle de ses copains, maintenant.

— En tout cas, maintenant que nous avons écarté leur demande, c'est-à-dire la réintégration de Havel, ils ne peuvent plus se retrancher dans cette pièce

sans raison.

— Effectivement. Ce qui veut dire qu'ils vont devoir reprendre contact avec nous, sinon non seulement Daniel ne pourra pas tenir ses gars, mais en plus ils ne pourront plus justifier un retranchement collectif.

— Dix euros qu'ils appellent dans moins de dix minutes.

— Je ne parie pas, je suis sûr qu'ils vont rappeler.

— Tout ça n'explique pas vraiment cette grève de la faim. Encore une fois, c'est complètement disproportionné.

— Sauf si tout ça fait partie du plan de Daniel.

Nous acquiesçons de concert et concluons que ce qui vient de se passer fait partie du plan de Daniel.

Nous réunissons alors la direction pour lui présenter notre analyse des faits. Les mines sont graves et tout le monde écoute religieusement.

— À notre avis, il y a un lien entre ce Daniel et ce Havel que nous n'avons pas encore compris, démarre Laurent.

— On vous l'a dit, ils se connaissent super bien, c'est pour ça qu'ils font grève de la faim.

— Alain, vous feriez grève de la faim pour réintégrer Simon, licencié pour harcèlement sexuel, preuves à l'appui, même si vous vous connaissez très bien depuis des années ? lancé-je au directeur d'usine.

— Ben… difficile à dire, répond-il gêné.

— Non, rétorque Simon, voyant où nous voulons en venir. Je ferais grève de la faim si j'avais un fort intérêt personnel à satisfaire.

— Exactement, répond Laurent en souriant légèrement et en hochant la tête.

— Donc ces deux-là ont quelque chose à gagner dans cette histoire…

Le téléphone d'Alain, le directeur de l'usine, interrompt soudainement notre conversation. Il fixe son téléphone et lève la tête au ralenti.

— C'est Daniel.

— Ça ne pouvait être que lui, annonce Laurent.

— Je fais quoi ?

— Vous écoutez simplement. À mon avis, ça va être très court, lui rétorqué-je pour le rassurer.

Alain met son portable en haut-parleur et répond d'un ton neutre. Derrière le comportement dur, voire hostile, qu'il peut afficher depuis le début, se cache beaucoup d'inconfort.

— Allo ?

— Je parle en français pour que tout le monde puisse comprendre, annonce fièrement Daniel. Si Havel a pu commettre une erreur, et nous ne reviendrons pas dessus, il ne peut pas partir sans rien. Se retrouver au chômage avec une femme et deux enfants, ce n'est pas possible. On réclame deux ans de salaire pour lui. On arrêtera la grève de la faim quand vous accepterez de payer cette somme ! C'est compris ?

— C'est compris, répond Alain.

Daniel a déjà raccroché.

— Voilà la véritable demande depuis le début, lance Laurent. Daniel savait pertinemment que réintégrer Havel était impossible, d'où sa position irréaliste. À notre avis, il était le seul à le savoir, et ses petits copains l'ont suivi, charmés par l'aura de leur leader. Peut-être parce que Marwan l'a retourné rapidement, il a dû se mettre à nu vis-à-vis de ses comparses, surtout avec la vidéo qui incriminait clairement Havel. Daniel formule maintenant une demande plus réaliste pour que nous soyons tentés de l'accepter plus facilement. C'est plus simple de réaliser une transaction que de réintégrer quelqu'un licencié pour harcèlement.

— Et pourquoi faire grève de la faim ? demande avec intérêt Alain.

— Parce que Daniel et Havel comptent se partager les deux ans de salaire, répond Simon avec évidence.

— Exactement, ajouté-je. C'est la thèse la plus probable. Voilà une bonne raison pour s'investir personnellement en se retranchant dans une pièce isolée et débuter une grève de la faim. Sauf que les trois autres ne sont évidemment pas au courant, d'où leur incompréhension quand Daniel nous a claqué la porte au nez.

Quelques minutes plus tard, armés d'un *mandat* nous autorisant à négocier à hauteur d'un an de salaire maximum, Laurent et moi retournons au contact à la porte. Les dirigeants n'en peuvent plus et souhaitent maintenant régler cette affaire au plus vite. De plus, ils estiment que plus la grève durera, plus elle risquera d'être relayée dans la presse, avec l'impact négatif que cela entraînera pour l'entreprise.

À 22 h 00, nous parvenons à minorer la demande à un an de salaire.

À minuit, les trois compères sortent de la pièce penauds et misérables, laissant Daniel seul.

À 2 h 30, la demande est encore réduite à huit mois de salaire.

À 4 h 10, nous actons six mois de salaire.

Nous découvrons le visage fatigué de Daniel. Il nous salue tel un guerrier, de sa haute stature et son regard d'acier, et rentre chez lui, sans un mot.

Laurent et moi sommes sur les rotules. Nous prendrons l'avion quelques heures plus tard pour regagner l'effervescence parisienne. Finalement, nous pourrons passer le week-end en famille…

Le débrief

Comme pour de nombreux cas, nous ne connaîtrons jamais la fin de cette histoire. C'est le jeu de la négociation : ne jamais connaître le véritable enjeu de la partie adverse. Nous passons notre temps à tenter de l'apprécier, mais qu'est-ce qui nous permet de certifier notre analyse ? Rien. C'est uniquement une multitude de facteurs concordants qui façonne la vision plus ou moins exacte que nous pouvons avoir des choses.

Ne pas connaître le fin mot de cette histoire est également frustrant. Comment apprendre de nos erreurs si nous ignorons l'impact véritable de notre action et ce que tramait réellement Daniel et/ou Havel ? Comment donc débriefer efficacement pour grandir de cette négociation ? Il faut accepter que le débriefing ne soit jamais parfait pour toutes ces raisons. En revanche, il est primordial de débriefer toutes ses négociations : 95 % de nos clients ne débriefent pas leurs négociations par manque de temps ou simplement par désintérêt. Si nous n'apprenons pas du passé, nous sommes condamnés à le reproduire. Comprendre ses succès, déconstruire ses échecs, accepter ses erreurs et transmettre le savoir, sont autant d'éléments qui permettent au négociateur de cultiver son humilité et de tendre vers l'excellence.

FUSION-ACQUISITION

Un rapprochement très risqué

Comme le disait Jean de la Fontaine dans « Le corbeau et le renard », « Apprenez que tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute ». En négociation, l'ego peut parfois être un ennemi redoutable, et rendre aveugle le plus avisé des individus. Cette maxime que nos parents et grands-parents nous ont contée est parfois d'une terrible actualité, surtout quand une grenouille se croit plus grosse que le bœuf qui la flatte…

Le monde des start-ups est absolument fascinant. Depuis maintenant quatre années que nous avons découvert cet univers, nous sommes toujours autant surpris de l'inventivité et de la pugnacité de ces dirigeants qui, malgré leur jeune âge le plus souvent, se lancent dans des aventures extraordinaires, armés de leur bagage technique et surtout d'une foi inébranlable en leur projet. Nous y avons fait des rencontres exceptionnelles, dont certaines ont construit des amitiés solides.

Nous ne sommes pas les seuls à être impressionnés par ce monde de technologies : Martin, directeur d'investissement auprès d'un fonds international, gravite aussi dans ce milieu. Il investit régulièrement auprès de sociétés dans lesquelles il croit et pour lesquelles il se démène corps et âme. Martin est un bon négociateur, mais son impatience et un certain excès de confiance en lui nuisent parfois à ses performances. Formé au référentiel *PACIFICAT* depuis deux ans, il nous sollicite régulièrement sur des dossiers complexes. Alors, quand je vois son nom apparaître sur mon portable, je ne suis pas surpris : nous nous sommes parlé la semaine dernière sur un de ses projets d'investissement, et je m'attends à ce qu'il m'annonce l'issue de la négociation qu'il préparait.

— Salut Martin.

— Bonjour Laurent, comment ça va ?

— Bien, très bien même. Toujours un peu la course, mais on ne se plaint pas. Tu m'appelles pour ton dernier dossier ?

— Non, pas du tout. J'ai un truc qui vient de tomber, et je vais avoir besoin de toi. On se croise dans la journée ?

Martin partage avec moi la passion du running, et notamment du street-trail. Nous avons déjà fait plusieurs sorties en groupe ensemble. J'ai prévu une sortie en fin de cette belle journée de printemps ; je propose de joindre l'utile à l'agréable :

— J'ai prévu une petite heure de running sur les quais de Seine ce soir, on en parle en courant ?

— Bonne idée ! Dis-moi où et quand, et je te rejoins.

Quelques heures plus tard, nous nous retrouvons quai d'Orsay. Au-delà du fait que les voies piétonnes sont de superbes pistes pour courir, ce lieu est l'un des plus magiques que je connaisse pour une séance de sport. J'ai choisi de nous y retrouver à 17 h 30 : une heure plus tard, les quais seront bondés de Parisiens venus apprécier l'endroit, et notre course se transformerait en slalom désagréable. Martin arrive juste à l'heure, comme à son habitude. Nous engageons la conversation tout en commençant notre footing.

— Bon, alors, comment puis-je t'aider ?

— J'ai investi depuis deux ans dans une jolie boîte, EnerNext, qui travaille sur des batteries nouvelle génération. Pour te la faire courte, ce sont des batteries de petite taille, mais très puissantes et qui se rechargent rapidement.

— Le rêve de tout possesseur de téléphone mobile.

— Oui, c'est un de leurs débouchés. Mais il y en a d'autres, notamment pour l'automobile.

— Ils doivent être courtisés par les fabricants de téléphones, non ?

— Oui et non. Il y a beaucoup de sociétés sur ce secteur, tout le monde veut inventer la batterie du XXI^{e} siècle. Mais EnerNext est dans le peloton de tête. C'est pour cela que je te vois : j'ai un contact, un investisseur pour un autre fonds que le mien, qui m'a appelé. Il conseille une société

internationale, basée à Singapour, et qui s'intéresse à EnerNext. En clair, ils veulent l'acheter.

— Bien, c'est une bonne nouvelle, non ?

— C'est une bonne nouvelle pour EnerNext, et pour mon fonds, c'est une belle opportunité.

— Tu as besoin de moi pour t'aider sur la négo ?

— En partie. Mon problème, ce n'est pas la partie adverse, ça, je sais faire. Il se trouve qu'EnerNext a été fondée par deux types géniaux, qui en sont les deux associés majoritaires, mais le président, Brice, l'un des associés justement, est un peu… *narcissique*.

— Qu'est-ce que tu entends par là ?

— Le gars est génial, très doué, brillant, mais il le sait : il est persuadé d'être meilleur que tout le monde, que tout ce qu'il fait est génial, et que ce que font les autres n'est pas terrible. Bref, difficile à gérer…

— Ah. Et qu'est-ce que tu attends de moi ?

— Je sais que tu sais bien gérer ce type de profil. Je ne veux pas que Brice vienne me polluer dans la relation avec l'acheteur potentiel, il faut l'encadrer dès que possible.

— Tu veux que j'intervienne à quel niveau ?

— Dans la préparation et la conduite de la négociation. On voudrait te mandater pour être dans l'équipe de négociation. Officiellement.

L'idée me plaît : j'accepte la proposition. Nous terminons notre course en évoquant des sujets non professionnels…

Paris, bureau de Martin – La semaine suivante.

Martin m'a rappelé le lendemain de notre discussion « sportive » pour fixer un rendez-vous avec les deux fondateurs d'EnerNext. Les discussions sur un éventuel achat de la société étant confidentielles, nous avons choisi de nous retrouver dans les locaux de son fonds d'investissement pour plus de discrétion. L'immeuble est situé au cœur de Paris, et la décoration moderne et épurée dénote avec l'allure générale du bâtiment, plutôt vieillotte.

Martin m'accueille et me fait entrer dans une salle de réunion vaste et claire. Une table arrondie coupe l'espace en deux. Au fond de la pièce se

trouvent deux jeunes hommes assis, qui échangent à voix basse. Ils cessent quand nous entrons et se lèvent pour se diriger vers nous.

— Laurent, je te présente Brice et Andrew, les deux fondateurs d'EnerNext.

— Bonjour messieurs, ravi de vous rencontrer.

Les échanges sont rapides. Andrew, au sourire un peu gauche, est un grand jeune homme qui ressemble plus à un adolescent qui sort du lycée qu'à un dirigeant d'entreprise. Vêtu d'une veste de costume sombre qu'il a mis au-dessus de son tee-shirt, il n'est visiblement pas dans son élément dans ce genre de rendez-vous. Martin me l'a décrit comme le technicien de la bande : issu d'une école d'ingénieur prestigieuse aux États Unis, il est en France depuis cinq ans maintenant. Le contact avec Brice, l'autre fondateur d'EnerNext, est plus froid. Plus petit que son associé, plus âgé, plus rond aussi, il transpire à grosses gouttes et sa chemise commence à coller à sa peau. Il a négligemment jeté sa veste de costume sur un siège, et s'essuie le front de manière frénétique avec un mouchoir en tissu. Visiblement, il n'est pas content d'être là, et il le dit :

— Écoutez, je ne sais pas trop ce que nous faisons là, alors que mon agenda est très chargé. Martin souhaite que vous nous accompagniez sur cette négociation, mais soyons très honnêtes, je n'ai pas besoin de vous. J'ai déjà plusieurs fois levé des fonds, je sais négocier.

L'alternance des « nous » et des « je » confirme la première impression : Brice s'aime beaucoup, et il exprime un fort sentiment de supériorité. Mon objectif est de faire accepter ma présence dans la préparation et la conduite de la négociation, c'est exactement pour cela que Martin m'a sollicité. Face à un comportement de ce type, la première volonté de mon ego est de remettre Brice à sa place. Je n'aime pas son attitude, et je pourrais, en quelques phrases, lui « remettre » les pieds sur terre. Mais Brice cherche une relation dans laquelle il prendra la *position haute*, ce que nous appelons une *relation complémentaire*. C'est d'ailleurs certainement la relation qu'il entretient avec Andrew, qui semble beaucoup plus effacé. Pour créer un lien efficace avec Brice, je dois lui laisser la position haute, et donc prendre la *position basse*. Pour le moment, je mets donc mon ego au fond de ma poche :

— Vous savez, loin de moi l'idée de venir négocier à votre place : votre réussite et celle d'EnerNext sont la preuve de votre efficacité. Mon travail

va juste consister, si vous êtes d'accord, à vous assister dans l'analyse de la situation et l'étude du profil de la partie adverse.

— Ah. Dans ces conditions, pourquoi pas, dit-il en haussant les épaules.

Vouloir entrer en compétition avec un profil narcissique, qui pourrait bien correspondre à Brice, serait voué à l'échec. Il pourrait perdre la face et entrer dans une logique de surenchère inutile. En proposant de me mettre à sa disposition, je ne lui fais pas d'ombre. Je lui laisse le *contrôle de forme* pour garder la *maîtrise du fond*. Martin, qui a compris ma tactique, lance le début de la réunion de préparation.

— Bon, Laurent, je te fais un petit topo de la situation. Nous avons été approchés par une entreprise basée en Biélorussie, et qui s'intéresse visiblement beaucoup à notre technologie. Ils veulent se lancer dans la fabrication de batteries de téléphone, et nos avancées les intéressent tellement qu'ils nous proposent de nous racheter.

Le sourire de Brice, à ce moment de l'histoire, est très évocateur de sa fierté. Cela peut bien sûr se comprendre, mais attention à ce que cette fierté ne devienne pas un piège. Martin poursuit :

— Les choses avancent vite, nous sommes invités à Minsk pour aller rencontrer l'équipe et prendre les premiers contacts. Ils sont visiblement très pressés. C'est plutôt bon signe, nous pourrons tabler sur une échelle haute en matière de valorisation de la société.

Brice reprend la discussion à son compte :

— Oui, je ne suis pas étonné qu'ils soient pressés, l'avancement de nos travaux bluffe tout le monde. Et s'ils sont prêts à mettre la main au portefeuille, c'est une excellente chose. D'abord, parce que nous pourrons bien valoriser la boîte, et puis nous pourrons bénéficier de leurs fonds pour continuer nos projets et devenir le leader du secteur.

Je pose quelques questions pour mieux comprendre le contexte.

— Je suis un peu profane sur votre secteur d'activité, veuillez excuser mes questions qui pourront vous paraître simplistes. Ils veulent vous racheter ou investir des fonds ?

— Apparemment, racheter la société, répond Martin.

— Et vous savez s'ils mènent des recherches approfondies sur les mêmes sujets que les vôtres ? Leur société est connue dans le secteur des batteries ?

Brice coupe Martin dans son élan à vouloir me répondre.

— Personne ne travaille sur les mêmes sujets que les nôtres. Nous sommes en avance sur nos concurrents, et c'est certainement ce qu'ils veulent. Le secteur des NewTech est très particulier, et seuls les vrais connaisseurs savent ce qui a de la valeur et ce qui n'en a pas.

— J'entends bien, mais je suppose que vous vous êtes renseignés sur leur solidité, leur capacité financière ? Comment s'appellent-ils ?

Je repositionne la discussion sur le domaine de Martin, inutile de laisser libre cours au sentiment de supériorité de Brice. Martin m'apporte les réponses attendues :

— Écoute, la boîte s'appelle FinInvest International. Elle est assez récente, mais elle dispose visiblement de fonds très importants. C'est un milliardaire biélorusse qui l'a fondée il y a deux ans, Alexander Ivanov, et il investit beaucoup dans les énergies renouvelables, les voitures électriques, tout ce qui touche à l'environnement. Il a fait fortune dans la construction de pipe-lines et de plateformes pétrolières, et maintenant il s'intéresse à la protection de l'environnement. Peut-être pour se racheter une bonne conscience.

— Et tu t'es renseigné sur Ivanov ? Il est fiable ?

— Oui, il a une bonne réputation.

— Bon, c'est intéressant. Je vous propose d'entrer dans le détail de la préparation de ce premier rendez-vous. Nous sommes censés être à Minsk à quelle période ?

— D'ici deux semaines.

Minsk, aéroport international – Deux semaines plus tard, 7 h 10.

Notre avion vient de se poser sur l'aéroport international de Minsk. Le jour se lève déjà et le soleil annonce une belle journée printanière. Avec seulement une heure de décalage horaire, nous ne sommes pas réellement dépaysés. Le conducteur qui nous attend à l'arrivée ne parle qu'un anglais moyen, mais il est là pour nous guider, et c'est tout ce qui compte. Nous chargeons rapidement nos valises dans la voiture, une belle Mercedes noire qui ne manque pas d'attirer l'attention autour d'elle.

La ville de Minsk correspond à ce que l'on peut en attendre : un mélange de bâtiments d'inspiration slave et d'immeubles impersonnels, vestiges de l'administration soviétique. Dans ce genre de lieu, ballotté au gré des occupations diverses, le pire côtoie le meilleur. Je décide de ne me concentrer que sur le meilleur. Dans le taxi qui nous amène à hôtel, réservé par FinInvest, j'observe quelques belles demeures qui ont gardé tout le charme de l'esprit slave.

La quinzaine de jours qui a précédé notre déplacement s'est traduite par un gros travail de préparation. Et la chose n'a pas été simple : si Andrew est particulièrement collaboratif et constructif, le narcissisme de Brice donne envie de lui donner des claques. Je comprends pourquoi Martin avait besoin d'aide, je pense qu'il ne souhaitait pas le gérer tout seul. Quoi qu'il en soit, nous arrivons en Biélorussie avec assez d'éléments pour lancer les premiers échanges.

Minsk, hôtel Europe – 9 h 00.

L'hôtel Europe est moderne et très confortable. Nous y sommes attendus par un concierge qui prend tous nos bagages pour les apporter dans nos chambres. La douche est salvatrice, après un réveil très tôt et un vol matinal. Quelques minutes pour défaire ma valise, et nous voilà dans le hall de l'hôtel pour attendre notre correspondant de FinInvest. La société a demandé la plus grande discrétion sur nos échanges, aucune mention de FinInvest ne doit être faite. Officiellement, nous sommes en visite de prospection commerciale en Biélorussie pour le fonds d'investissement de Martin. Cette requête de discrétion n'a rien de surprenant, le secret entoure généralement les négociations de fusion-acquisition.

Nous n'avons que quelques minutes à attendre avant qu'un homme d'une trentaine d'années ne nous rejoigne. Grand, élancé, il a tout du type slave : blond, les yeux clairs, les pommettes saillantes, il ne dénote en rien au milieu de la population locale. Il se présente dans un français impeccable.

— Bonjour à tous ! Bienvenue à Minsk, nous sommes très heureux de vous accueillir. Je m'appelle Vlad Abramenko, je serai votre correspondant pour votre séjour ici.

Vlad manifeste un enthousiasme débordant, j'ai l'impression que nous venons de trouver un remède miracle contre le cancer et qu'il va nous remettre un prix Nobel. Certaines personnes ont un profil extraverti, très

ouvert à la relation, et ce n'est pas toujours un atout en négociation, contrairement à ce que l'on pourrait croire. En effet, face à un autre extraverti, la relation sera pétillante et énergique. Mais face à quelqu'un de plus introverti, cet engagement exagéré pourrait être perçu comme intrusif ou arrogant. En tout cas, Brice apprécie d'être traité de la sorte.

— Bonjour Vlad, je suis Brice, le fondateur d'EnerNext. Merci de votre accueil, ainsi que pour le conducteur et la voiture.

— Mais c'est bien normal, nous sommes tellement heureux de pouvoir vous rencontrer. Tout le monde parle de vous dans le milieu qui nous intéresse, votre réussite est exceptionnelle. Et vous devez être Andrew, dit-il en se tournant vers moi ?

— Non, je suis Laurent, je travaille avec Martin. Je vous présente Andrew, dis-je en me tournant vers l'autre fondateur d'EnerNext.

— Ah, bonjour Andrew, désolé de ne pas vous avoir reconnu.

Brice esquisse un sourire, alors qu'Andrew serre la main de Vlad. Son narcissisme est une nouvelle fois flatté. Les présentations continuent quelques instants avant que nous ne soyons accompagnés dans un magnifique salon, au milieu duquel trône une grande table avec une corbeille de fruits en son centre. Nous prenons place pour commencer les échanges. Après quelques banalités d'usage, Vlad lance les discussions :

— Bien, comme je vous le disais, nous sommes ravis d'être ici avec vous, car votre société est un joyau dont nous avons besoin dans notre stratégie de développement. Je n'irai pas par quatre chemins, mais nous sommes prêts à vous faire un très gros chèque pour l'acquérir, et vous intégrer par la suite, en tant que conseillers spéciaux de M. Alexander Ivanov pour notre branche « Énergies renouvelables ». Notre ambition est de développer toutes les ressources techniques possibles qui permettront de préserver l'environnement, c'est la mission que s'est fixée Alexander Ivanov.

Quel démarrage ! Je n'ai jamais vu une négociation commencer de la sorte. Et Martin non plus. Nos échanges de regards en disent long sur notre étonnement. Mais nous faisons en sorte de ne rien montrer à Vlad. Pour Brice, c'est la joie qui écrase tout le reste : en quelques minutes, Vlad lui a montré qu'il allait devenir millionnaire et qu'il rejoindrait la galaxie Ivanov comme conseiller spécial. Rien ne pouvait lui faire plus plaisir. Et Andrew a l'air aussi ravi de cette première approche. Mais cette mise en bouche me

laisse un goût amer : Vlad a valorisé à l'excès la société EnerNext. Même si c'est une belle réussite, ce n'est pas le « joyau » qu'il évoque. Il parle d'un très gros chèque, laisse miroiter une forte plus-value… On ne fait jamais cela au début d'une négociation. En valorisant à ce point la partie adverse, Vlad se tire une balle dans le pied. Par conséquent, il y a fort à parier que Brice et Andrew vont demander plus que ce qu'ils n'imaginaient. Cette position de départ me surprend au point qu'un doute va commencer à s'insinuer dans mes réflexions. Cette négociation en est-elle réellement une ?

Tout à l'avenant, l'essentiel de la suite des échanges de la matinée s'oriente vers une valorisation de la réussite d'EnerNext, et plus précisément de celle de Brice. Au bout de deux heures de discussions, Vlad a commencé à interroger les deux fondateurs sur leurs avancées techniques. Il s'est tout de suite montré beaucoup plus direct et plus précis. Il connaît visiblement très bien le sujet.

Vers 12 h 30, un break dans les discussions est annoncé. C'est une bonne chose, nous nous sommes levés très tôt, et je vois que Brice a du mal à rester attentif aux échanges, ses yeux se ferment par moment. Il est temps d'arrêter pour aujourd'hui. Vlad nous propose d'aller nous restaurer. Dans les couloirs qui nous mènent au restaurant, j'échange rapidement avec Martin, qui affiche un visage crispé :

— Martin, je peux te parler quelques minutes ?

— Oui, bien sûr. J'ai aussi un sujet à discuter avec toi.

— Peut-être le même ?

— Certainement. Tu penses la même chose que moi ?

— Oui. C'est trop facile. Vlad nous déroule le tapis rouge, il survalorise la boîte, il cire les pompes de Brice dès qu'il le peut. Ce n'est pas crédible. Il en fait trop. Et après il les interroge sur leurs avancées techniques et les projets de recherche. Et là, il leur pose des questions hyper précises. C'est trop bizarre.

Le visage de Martin se détend. Il était inquiet d'être « à côté de la plaque », mais visiblement, nous partageons le même avis sur la situation. Il reprend :

— Du coup, j'ai un mauvais pressentiment. Qu'est-ce qu'on fait là ?

— Je partage ton doute. Ou alors Vlad est un très mauvais négociateur et ils sont prêts à mettre le paquet pour racheter EnerNext. Mais son attitude n'est pas normale.

Un flash traverse tout à coup mon esprit. Je quitte brusquement Martin pour aller vers Andrew. Je lui glisse à l'oreille :

— Andrew, tu as laissé ton ordinateur dans la salle de réunion ?

Andrew me regarde, étonné.

— Oui, Vlad a dit que c'était fermé à clef. J'ai laissé toutes mes affaires. Brice aussi, je crois.

Sans attendre d'autres explications, je me dirige vers Vlad qui marche devant nous, en pleine discussion avec Brice, qui visiblement ne rêve que d'aller se coucher.

— Vlad, j'ai oublié mon téléphone dans la salle, vous avez la clef ?

Vlad se retourne vers moi, un peu surpris.

— Non, je n'ai pas la clef. Il faut demander à la réception. Je vais m'en occuper.

— Non, je m'en charge, je vous rejoins au restaurant.

Je retourne sur mes pas rapidement, j'ai un mauvais pressentiment. J'arrive devant la porte de la salle, elle est verrouillée, mais j'entends du bruit à l'intérieur. Je frappe vigoureusement à la porte. Les bruits cessent. Je frappe encore. J'entends le clic de la poignée, la porte s'ouvre, et je pénètre dans la pièce. Un homme et une femme s'y trouvent, avec un chariot de ménage. Ils sont visiblement surpris de ma présence, me parlent en biélorusse. Je ne comprends pas ce qu'ils disent, mais je leur dis en français que je suis venu chercher nos affaires que nous avons oubliées. Je scrute rapidement la pièce. L'ordinateur portable de Brice qui était fermé en quittant la pièce est désormais ouvert. La femme s'adresse à moi :

— No problem, your computer is safe, the room is closed.

Je fais mine de ne pas comprendre, et je prends les ordinateurs de Brice et d'Andrew pour les mettre dans le sac d'Andrew. Je quitte la pièce, l'homme est manifestement contrarié. Je rejoins le restaurant. En m'asseyant, j'indique à Martin que tout est en ordre d'un hochement de tête.

Je suis placé en face de Vlad, je vais en profiter pour aller à la pêche aux informations.

— Vlad, vous parlez admirablement bien le français.

— Merci, c'est gentil. J'ai fait des échanges avec la France pendant mes études. Je suis allé plusieurs fois à HEC.

— Ah, très bien. C'est une belle école. Vous y êtes resté longtemps ?

— Plusieurs mois. J'étais logé sur le campus, c'était mieux pour apprendre la langue.

— Vous étiez logé sur le campus ? À Cergy-Pontoise ?

Mon intonation a brutalement changé à ce moment de la phrase. Je manifeste de l'étonnement, et mon visage traduit une émotion de surprise. Vlad est décontenancé.

— Non, pas le campus, en fait, mais la résidence étudiante à côté de HEC, pour être mêlé aux étudiants.

Mon ton redevient bienveillant :

— Ah oui, c'est une excellente idée. Le campus de Cergy-Pontoise est propice aux échanges. Mais très éloigné de Paris, vous n'avez pas dû sortir souvent ?

— Oui, c'est vrai que c'était loin. Mais j'y étais pour travailler, alors ça va, conclut-il en souriant, avant de rebondir sur un autre sujet.

Vlad est un menteur. Je lui ai posé une *question piège* et il est tombé tout droit dedans. Tout d'abord parce que s'il est allé à HEC, il n'a pas pu être logé à Cergy-Pontoise. C'est l'ESSEC qui s'y trouve, et non pas HEC, qui est basée à Jouy-en-Josas. Ensuite, il a changé de sujet immédiatement après ma question, signe que la question de ses études en France le met mal à l'aise, alors qu'il n'a aucune raison de l'être. Une formation à HEC est très valorisante. Enfin, quand j'ai volontairement mis la pression en changeant de ton et en montrant de la surprise, sa hauteur tonale a augmenté, rendant la voix plus aiguë, ce qui traduit généralement le stress ou le mensonge.

Nous terminons de déjeuner rapidement, Brice est manifestement très fatigué, il transpire à grosses gouttes. Avant même d'avoir pris notre dessert, nous prenons congé de Vlad. Celui-ci nous fait une dernière proposition :

— Si vous voulez, le conducteur qui est venu vous chercher ce matin est à votre disposition pour vous faire visiter la ville cet après-midi. Nous

pouvons reprendre les échanges demain matin, cela vous laissera le temps de vous reposer. Cela vous va ? Et demain, je viendrai avec un de nos ingénieurs pour travailler sur les aspects plus techniques de vos recherches pour voir si elles correspondent à nos attentes.

Nous acquiesçons avant de nous retirer. En remontant vers nos chambres, je raconte à Martin ce qui s'est passé dans la salle de réunion, puis le mensonge de Vlad. Il est perplexe :

— Tout cela ne nous annonce rien de bon. C'était trop beau pour être vrai.

— Tu as fait une investigation poussée sur FinInvest et Alexander Ivanov ?

— Nous en sommes restés à la vieille ouverte classique, recherche sur les réseaux sociaux, mais pas d'investigation plus poussée. J'ai pensé que ce n'était pas la peine, Ivanov a pignon sur rue.

Lorsque Martin m'a indiqué deux semaines plus tôt que les renseignements avaient été pris sur Ivanov, j'ai eu la faiblesse de croire qu'il avait creusé toutes les possibilités. Apparemment, il s'est contenté de la « vitrine » officielle, sans aller chercher dans « l'arrière-cuisine ». Et c'est là que les meilleurs plats se préparent…

— Je te propose de solliciter quelques-uns de mes contacts pour essayer de faire son *sociogramme*. Nous aurions dû le faire avant.

— Oui, vas-y. Désolé, je ne pensais pas qu'à ce stade, c'était important.

Nous décidons de nous reposer quelques heures. La chambre est magnifique, mais j'ai l'impression de voir des micros partout. Et j'ai quelques coups de fil à passer pour lancer des investigations un peu plus poussées sur FinInvest et son fondateur. J'ai absolument besoin de connaître son sociogramme, c'est primordial. En négociation, beaucoup se contentent de connaître l'organigramme de la partie adverse, c'est-à-dire les relations officielles entre les membres de l'organisation, ce qui est affiché. Martin s'est satisfait de ces informations, mais il nous manque des données pour comprendre la stratégie de FinInvest. Le sociogramme représente les réelles relations d'influence entre les membres d'une organisation, surtout celles qui sont cachées ou qui sont inconnues. C'est ce que nous devons absolument obtenir, et le temps nous est compté : les prochaines négociations commencent dans dix-huit heures, et il y a quelque chose dans la stratégie de Vlad et de FinInvest que nous devons découvrir. Par chance, ADN dispose d'un excellent réseau de veilleurs, et j'active tous les leviers

possibles pour aller voir ce qui se cache derrière Alexander Ivanov. Une heure plus tard, trois équipes sont sur le coup : je croise les doigts pour qu'ils trouvent quelque chose rapidement. Je profite des quelques heures de répit qui viennent pour souffler un peu…

C'est mon portable qui me sort d'un sommeil réparateur, mais encore trop court. C'est Sophia, la personne que j'ai chargée de coordonner les investigations. Sophia est une ancienne analyste des services de renseignement français. Issue d'une formation juridique, et reconvertie dans le privé, elle s'est spécialisée dans la recherche de renseignements en *source ouverte*, c'est-à-dire de sources légales et ouvertes à tous. Mais « ouvertes à tous » ne signifie pas « accessibles à tous » : Google n'indexe que peu d'informations pour celui qui sait vraiment chercher sur la Toile. Et Sophia est une experte en la matière.

— Salut, Laurent, je te réveille ?

— Non, pas du tout, lui réponds-je en proférant un mensonge éhonté.

— Bon, tu vas être content. Il ne nous a pas fallu beaucoup de temps pour trouver des infos intéressantes sur ton bonhomme et sur sa boîte. Ses boîtes, je devrais dire, nous en avons recensé plus de vingt-cinq. Acquises en moins de trois ans.

— Vas-y, Sophia, dis-moi ce que vous avez trouvé…

Minsk, restaurant local – 21 h 00.

Nous avions prévu de nous retrouver vers 20 h 30 dans le hall de l'hôtel pour aller dîner. Mais j'ai appelé Martin, Brice et Andrew pour leur proposer de « reprendre le contrôle » des événements. Nous nous sommes retrouvés à 20 h 00, et nous sommes partis à pied pour chercher un restaurant plus discret que celui de l'hôtel. Nous n'avons pas eu à marcher longtemps, un restaurant très « couleur locale » nous attendait deux rues plus loin. Nous nous sommes attablés au fond, car j'ai besoin de discrétion pour débriefer mes camarades de négociation à propos de ce que j'ai appris une heure plus tôt. Et je préfère le faire loin des oreilles indiscrètes. Brice a rechigné à quitter le confort de l'hôtel, mais je ne lui ai pas laissé le choix.

Nous passons rapidement commande, et je prends les choses en main :

— Bon, j'ai eu des infos sur Ivanov et son environnement. Et tout ne va pas vous plaire.

Martin, assis en face de moi, se crispe, la tension est perceptible sur ses tempes. Andrew est à l'écoute, tout comme Brice, encore énervé d'avoir dû marcher quelques minutes.

— Nous avons fait le sociogramme d'Alexander Ivanov, et le premier constat évident, c'est qu'il se diversifie beaucoup. Presque trente sociétés, dans des secteurs variés, dans lesquelles il a pris des participations majoritaires. Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il est plutôt autoritaire une fois qu'il est entré dans la place : il a viré tous les managements des boîtes qu'il a reprises. En moins de trois ans.

Le silence fait suite à ma phrase d'ouverture. Brice et Andrew sont sonnés. Martin ne manifeste rien, si ce n'est la tension qui marque son visage depuis que nous sommes entrés dans le restaurant. Brice essaye de reprendre le contrôle :

— Non, c'est des conneries. Nous, c'est différent. Il a besoin de nous, nous sommes incontournables pour sa stratégie. Vlad l'a dit. Il ne fera pas la même chose avec moi, je suis indispensable s'il veut développer son business dans les batteries.

Le narcissisme de Brice reprend le dessus, le passage du « nous » au « je » est systématique. Et, plus grave, Brice cherche à éviter l'angoisse de la vérité en la niant. Ce *déni* est un mécanisme de défense classique pour qui ne veut pas voir la réalité quand elle génère de l'inconfort ou de la peur. Je n'ai pas le temps de faire sa thérapie, nous devons préparer une stratégie de riposte.

— Brice, je vais être très clair. Ivanov n'en a rien à faire de toi. EnerNext est la troisième société qu'il cherche à acquérir dans le secteur des batteries. Il a désossé les deux autres.

— Non, ça ne se passera pas comme ça avec nous ! Impossible !

La frustration se lit sur le visage de Brice, qui tente de la cacher par de la colère. Andrew est décontenancé, mais semble comprendre ce qui se passe. Il intervient :

— Alors que fait-on ? Pas question de vendre à ce type s'il veut nous utiliser contre notre gré.

Andrew a raison, mais j'ai encore deux autres informations à leur faire passer.

— Ivanov n’est pas simplement un homme ayant réussi. De sources officieuses, ce serait un ancien agent des services de renseignement biélorusses. Il aurait été « sponsorisé » pour se lancer dans la construction de pipe-lines.

— Mais ça ne nous concerne pas, manifeste Brice.

— S’il a fait partie des « services », il en a peut-être gardé les méthodes.

Je raconte l’incident de la salle de réunion et des « personnels » de ménage à Andrew et Brice, qui sont estomaqués. Andrew bredouille :

— C’est James Bond, ton truc.

Au point où nous en sommes, je ne prends pas de gants pour leur annoncer la dernière chose que j’ai apprise :

— Vous avez entendu parler d’un gars qui s’appelle Mickael Torrington ?

Brice tressaille à l’annonce du nom. Il répond sèchement :

— Oui, c’est un concurrent. Il nous suce la roue depuis deux ans. Un « loser », juste capable de nous copier. Qu’est-ce qu’il vient faire là-dedans ?

Le visage de Brice ne trompe pas sur son émotion : c’est de la haine qu’il éprouve à l’encontre de Torrington. Et les équipes de Sophia ont fait du bon travail, l’information que je vais annoncer ne va pas arranger les choses :

— Nous avons appris qu’Ivanov s’est associé à Torrington. Ils ont tous les deux des parts dans FinInvest.

Brice tombe des nues. En quelques secondes, son front se constelle de perles de transpiration. Andrew laisse éclater un rire narquois, pour encaisser le coup que je viens de leur asséner. Martin ouvre de grands yeux, inspire profondément, avant de reprendre la conversation.

— L’enfoiré ! Il veut racheter EnerNext pour la filer à Torrington !

Le silence fait suite à la phrase de Martin. Tout le monde est sonné. Brice n’a toujours pas repris son souffle : il vient de passer en quelques heures de l’espoir de devenir millionnaire à la promesse d’être l’employé du concurrent qu’il hait le plus. Martin s’emporte :

— Allez, on rentre à hôtel, on fait les valises, et on se tire !

Je ne suis pas de son avis. Il y a bien mieux à faire que de prendre congé de nos « hôtes ». Je préférerais jouer à l’arroseur arrosé.

— Si vous claquez la porte, vous n’empêcherez pas Torrington ou Ivanov de s’intéresser à vous. Je pense qu’ils veulent au mieux vous racheter pour vous piller ensuite, au pire savoir où vous en êtes en termes d’avancées technologiques. Les discussions amorcées en fin de rencontre ce matin avec Vlad n’ont tourné qu’autour de vos dernières trouvailles, et il a l’air trop calé techniquement pour n’être qu’un négociateur. Je pense qu’il a plutôt fait une école d’ingénieur que HEC. Demain, il veut venir avec un autre technicien, ils veulent vous faire parler.

— Pas question d’aller leur dire ce que nous faisons, on annule ! vocifère Brice.

Son ego a été touché, il ne s’attendait pas à une telle annonce, et il répond à cette attaque perfide par une attaque grossière. Or, nous devons être plus malins que cela, il nous faut retourner la manipulation. S’opposer en force montrerait une faiblesse : nous allons dévaloriser la cible.

— Brice, Andrew, ils pensent que vous êtes des concurrents sérieux. C’est pour cela que nous sommes là. S’ils continuent à le penser, ils trouveront d’autres moyens pour avoir des infos, pour débaucher vos équipes. Nous allons leur montrer le contraire, leur laisser croire que vous n’êtes pas dangereux, leur faire perdre du temps. Généralement, nous créons de la valeur en préparant une négociation. Là, nous allons en détruire. Andrew, es-tu prêt à passer la nuit avec moi à rédiger un rapport « technique » ?

— Oui, pas de problème. Dis-moi juste où tu veux en venir.

— Je vais t’expliquer. Brice, tu veux te venger du sale coup que Torrington vient de te porter ?

— Plus que jamais !

— Bien, voilà ce que nous allons faire…

Minsk, hôtel Europe – 6 h 45.

La nuit a été trop courte, manifestement. Andrew est assis en face de moi, le nez dans la tasse de ce qui ressemble vaguement à un café. J’en suis à mon troisième Earl Grey, et la salle du petit déjeuner de l’hôtel se remplit doucement. Brice n’a pas tenu la distance, il est allé se coucher à 2 h 00. Quant à Martin, il est comme moi : habitué à peu dormir, il semble avoir les yeux en face des trous.

La forme physique est souvent négligée dans la préparation et la conduite des négociations. Or, nous savons qu'elle a un impact très important, qui fait partie de ce que l'on appelle le *pouvoir personnel* : savoir dormir, savoir gérer son énergie, c'est le gage d'une présence, physique et psychologique, lors de la négociation. Et si vous êtes en forme, la partie adverse va le sentir, ce qui accroîtra votre force de conviction. Avec Marwan, nous avons un secret : la maîtrise de nos cycles de sommeil. Le cycle de sommeil de tout un chacun s'étale sur une durée approximative de quatre-vingt-dix minutes, et cela tout au long de la vie. Ce même cycle est lui-même divisé en trois phases. Le *sommeil lent léger* tout d'abord, qui commence le travail de « réparation physique », et au cours duquel les mouvements diminuent. Ensuite vient le *sommeil lent profond*, très réparateur, pendant lequel nous sommes pratiquement immobiles. Puis, enfin, le *sommeil paradoxal*, au cours duquel nous rêvons et lors duquel nous bougeons fréquemment : il est marqué par une activité cérébrale importante. Le secret d'une préparation physique efficace, au-delà de la pratique d'une activité sportive qui devrait être quotidienne, est la maîtrise des cycles de sommeil : savoir s'endormir rapidement, ce qui relève d'une concentration proche de la méditation, et dormir toujours sur des multiples du cycle : quatre heures trente, six heures, sept heures trente… Brice s'est très certainement réveillé en milieu de cycle, en cours de phase profonde.

Il est 8 h 15 quand nous apercevons Vlad dans le hall de l'hôtel. Enjoué comme la veille, il nous salue chaleureusement et nous présente Pol, qui est visiblement un ingénieur qui travaille avec lui. Petit, dégarni, habillé d'un costume sombre et d'une chemise blanche, Pol est beaucoup moins extraverti que son collègue, et son français laisse à désirer. Brice nous rejoint également. Rasé de près, il porte une chemise bleu pâle sans veste : il a l'air en forme, finalement, plus que ce que je n'aurais pu penser. L'enjeu de la journée doit être une bonne motivation.

Vlad nous précède pour nous accompagner dans un autre salon, différent de celui de la veille. La table est plus petite, plus fonctionnelle et propice au travail également ; la corbeille de fruits d'hier a fait place à quelques viennoiseries et à une machine à café. Vlad annonce la couleur :

— Allez, passons aux choses sérieuses, cela va être une grosse matinée ! lâche-t-il avec un sourire un peu forcé.

Il ne croit pas si bien dire : nous avons mis au point une stratégie qui va le faire tourner en rond pour les heures qui viennent. Brice commence par lui raconter l'histoire d'EnerNext, de son idée de départ en passant par la formation réciproque des deux fondateurs. Vlad se montre intéressé, mais, visiblement, il s'attend à obtenir d'autres informations. Quand Pol et lui essayent d'aborder un sujet technique, c'est Martin qui prend le relais pour aborder les aspects financiers du projet : montants, plan de financement, rôle de son fonds dans l'affaire. Et quand c'est Andrew qui est pris à partie directement par nos deux « amis » biélorusses, il tourne tellement autour du pot que plus personne ne sait vraiment où nous voulons en venir. Au bout de trois heures quarante de jeu du chat et de la souris, Vlad propose de mettre un terme temporaire aux discussions pour aller déjeuner. Il est le premier à avoir besoin de faire un break, et manifeste quelques marques d'énervement de plus en plus fréquentes. Andrew lui demande s'il peut laisser son ordinateur dans la salle :

— Vlad, je n'ai plus de batteries sur mon ordinateur, je peux le laisser dans la salle jusqu'à notre retour ?

L'œil de notre interlocuteur s'illumine.

— Oui, bien sûr. Pol va rester travailler dans la salle, donc pas de danger.

— Il ne déjeune pas avec nous ? demande Martin.

— Non, nous avons quelques points à valider. Mais ce n'est pas grave, il mange peu. Et nous allons dans un restaurant au centre de Minsk, j'aimerais vous faire découvrir notre gastronomie. Si cela vous convient, votre conducteur va vous y conduire, et je vous rejoins de mon côté avec ma propre voiture.

Nous acquiesçons avec plaisir, et nous quittons tous la pièce, à l'exception de Pol qui continue de frapper frénétiquement sur son clavier. L'ordinateur d'Andrew est resté ouvert, en train de charger. Quelque chose me dit que quelqu'un pourrait bien aller s'y promener pendant notre pause-déjeuner. Et je l'espère réellement : Andrew et moi avons passé une bonne partie de la nuit à rédiger une note, opportunément appelée « Études et projets en cours », qui fait état des grandes difficultés d'EnerNext pour parvenir à des résultats technologiques probants. Il y a même un paragraphe qui mentionne l'alerte lancée par le fonds de Martin sur les récents échecs des dernières recherches, et qui pourrait remettre en cause leur collaboration : Martin envisagerait un désengagement de son fonds de la société. Tout cela est

faux, bien sûr, mais tellement crédible que même Brice, pourtant réfractaire à l'idée de mentionner des difficultés internes même fausses, a dû se rendre à l'évidence : cela ne donnera l'envie à personne d'acheter EnerNext !

Ce dossier est positionné sur le bureau de l'ordinateur, bien visible. Et il n'y a presque rien d'autre d'intéressant. En fait, le vrai ordinateur d'Andrew, rempli d'informations, est resté au fond de son sac, qu'il va garder avec lui. Nous avons utilisé mon propre ordinateur, qui ne me sert qu'aux missions à l'étranger, et sur lequel je n'ai aucune information sensible. Nous avons passé la fin de la nuit à transférer des dossiers d'Andrew sans importance, comme ses photos de vacances, son fond d'écran, des fichiers techniques longs et fastidieux sur EnerNext, mais sans aucune valeur pour quiconque viendrait y mettre son nez. Il faut que mon Mac ait l'air d'être l'ordinateur d'Andrew. Je ne doute pas que c'est notre « dossier » qui va attirer l'attention de Pol ou de quiconque qui viendra fouiller le disque dur. C'est ce que l'on appelle un *pot de miel*.

À notre arrivée dans le hall, notre conducteur nous attend, et la même Mercedes rutilante que la veille se trouve devant l'hôtel. Nous montons rapidement, et la grosse berline se met en mouvement. Je me suis installé à l'avant, à côté du chauffeur, tandis que mes trois camarades ont pris place à l'arrière. J'attaque la conversation :

— Bon, cela s'annonce bien, non ?

— Très bien, répond Martin. Mieux que ce que nous aurions pu imaginer !

— Vous croyez qu'ils se doutent qu'ils vont acheter une coquille vide ?

Andrew me regarde en souriant :

— Visiblement, ils n'y connaissent rien. Ils s'imaginent que nous allons leur apporter monts et merveilles, mais la plupart des projets en cours ne verront pas le jour. Déjà trois fois que nous avons des échecs sur le rechargement rapide des batteries, ils ne sont pas près d'y parvenir.

Brice reprend au vol :

— Moi, je m'en fiche, tant qu'ils nous payent. Le reste, ils auront bien le temps de s'en apercevoir. Ce sont eux qui sont venus nous chercher, alors, c'est leur problème…

Les œillades discrètes que le conducteur jette dans son rétroviseur montrent qu'il suit notre conversation. Étonnant, pour quelqu'un qui manifestement

ne parlait pas un mot de français la veille ! Je ne serais pas étonné qu'il parle la langue de Molière aussi bien que nous. C'est une méthode classique de renseignement : mettre à disposition des *cibles* et une personne qui n'est pas censée parler un traître mot de leur langue, mais qui la maîtrise parfaitement. Les cibles baissent alors leur garde, se mettent à parler du projet sans méfiance. Je suis persuadé que c'est le cas de notre conducteur. Il ne va pas être déçu, car nous continuons à dénigrer EnerNext et à railler la naïveté de Vlad et de FinInvest.

Nous mettons plus de vingt minutes à rejoindre le restaurant. Je tape le nom de l'établissement sur mon iPhone et je regarde l'itinéraire proposé entre ici et notre hôtel : moins de cinq minutes ! Notre conducteur nous a fait prendre le chemin des écoliers, certainement pour nous laisser parler, ou peut-être pour laisser le temps à d'autres de fouiller l'ordinateur d'Andrew.

Vlad est déjà là quand nous arrivons. Le restaurant est magnifique, et le site trouvé sur mon téléphone indique qu'il est l'un des plus chers de la ville : FinInvest veut nous en mettre plein les yeux ! Alors, nous allons leur en donner pour leur argent. Nous avons rivalisé de gourmandises et de surenchères pour commander tous les plats les plus chers de la carte. Au grand plaisir de Brice, qui a mangé comme quatre. Certainement pour venger sa blessure narcissique et compenser l'affront personnel qui lui a été fait en le prenant pour un imbécile.

La suite de la mission s'est déroulée exactement comme nous l'avions prévue : à notre retour en salle de réunion, peu avant 15 heures, Vlad s'est longuement entretenu avec Pol. Nul doute que notre conducteur avait aussi fait son rapport. Beaucoup moins enjoué que le matin, Vlad nous a indiqué vers 16 heures qu'il avait un imprévu, après une petite heure de discussions sans aucun intérêt, et qu'il devait retourner à son bureau. Une heure plus tard, il nous rappelait pour nous dire qu'il avait un gros problème familial, et qu'il devait ajourner nos discussions. Pas beaucoup de changement pour nous, nous avions prévu de rentrer le lendemain en début de matinée. Nous avons terminé la journée sans Vlad, sans Pol, et sans conducteur.

Paris – Deux semaines plus tard, 11 h 45.

Martin m'attend devant le restaurant dans lequel nous devons déjeuner. Le soleil est radieux, j'espère que nous allons avoir une place en terrasse.

Effectivement, le serveur nous installe sous la véranda ouverte. Les deux sièges de Brice et d'Andrew sont vides, ils ne sont pas encore là.

— Laurent, je voulais te remercier pour nous avoir accompagnés sur ce « projet » avorté.

— Ne me remercie pas, c'était une belle aventure et une belle expérience, non ?

Martin est souriant. Lors de notre retour de Minsk, il s'en était beaucoup voulu de ne pas avoir vu le piège tendu. Il avait passé un mauvais vol, et s'était confondu en excuses auprès des fondateurs d'EnerNext. Mais Martin n'est pas le seul fautif : FinInvest a joué sur l'ego de chacun, et notamment celui de Brice, pour lui faire croire qu'il était beaucoup plus gros et plus important que ce qu'il n'était vraiment. Par chance, nous avons pu éventer le stratagème.

Brice et Andrew apparaissent à l'entrée de la véranda, guidés par le serveur qui nous a placés. Ils ont l'air en forme, surtout Brice. Je lui fais remarquer :

— Salut les gars. Brice, tu craches le feu, on dirait ?

— Oui. Je t'ai écouté, je me suis mis à faire du sport…

Andrew sourit, Martin laisse éclater son rire sonore. Nous sommes prêts à passer un bon déjeuner…

Le débrief

Quelle était la vraie motivation de Vlad et de son groupe ? FinInvest a envoyé, quelques jours après notre retour, un courrier laconique pour indiquer qu'à la suite d'un changement stratégique au sein du groupe, les discussions avec EnerNext ne reprendraient pas. Véritable volonté d'acquérir la société pour n'en garder que le fruit des recherches, volonté de faire du renseignement et de la captation d'informations ? Nous ne le saurons jamais. Cependant, cette histoire a été riche d'enseignements pour tous. Alors, gardons en tête la maxime de La Fontaine : « Apprenez que tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute. »

Voici quelques petits conseils pour évoluer sereinement dans des pays sensibles ou connus pour avoir recours à des méthodes déloyales :

- choisissez vous-même votre hôtel ;
- si vous le pouvez, ne communiquez pas le nom de votre hôtel ;
- privilégiez les rencontres dans des lieux fortement achalandés ;
- ne communiquez pas votre date de retour ;
- évitez d’aborder des sujets sensibles dans les transports (train, avion, taxi, métro) ;
- ne laissez dans votre chambre d’hôtel aucune donnée sensible ;
- transportez vos données sensibles dans un disque dur externe idéalement crypté.

SUICIDAIRE PARANOÏAQUE

À dix centimètres du vide

Quand la tempête est passée, on s'attend naturellement au calme, comme l'adage populaire peut le prédire. Mais parfois, le calme attendu n'est qu'un signal faible d'une plus grande tempête à venir. Et dans ces moments, il faut être prêt, même quand les éléments se déchaînent contre vous.

Après huit heures consécutives de négociation face à des organisations syndicales particulièrement virulentes, je suis content de savoir que la journée de demain sera plus reposante. Je suis rincé, les parties prenantes ont signé un accord à l'arraché, mais à quel prix. Comme la négociation s'est bouclée à 1 heure du matin, j'ai naturellement raté le dernier avion, me contraignant à rester sur Marseille pour la nuit. Mais ce n'est pas grave, je profiterai d'une bonne nuit de sommeil et je prendrai ensuite le premier avion pour Paris.

La journée qui m'attend sera effectivement plus calme. Une formation dédiée au comité exécutif d'un grand groupe sur la gestion des suicidaires. La DRH, qui m'a contacté quelques mois plus tôt, m'avait fait part des risques psychosociaux particulièrement inquiétants au sein de l'entreprise. En fin de conversation, elle m'avait d'ailleurs lâché, la gorge nouée, qu'en trois ans, six personnes s'étaient suicidées sur leur lieu de travail, plus une chez elle et encore une autre dans une location en vacances. Soit huit personnes en trente-six mois, sans compter les tentatives échouées et le climat anxiogène. Si l'entreprise a pris des mesures importantes pour venir en aide aux salariés souffrants, ni les organisations syndicales ni le comité exécutif n'avaient estimé qu'elles étaient suffisantes. La DRH m'avait d'ailleurs glissé : « Nous avons eu notre lot de conseillers et de coachs en tout genre, certains bons et d'autres proches du charlatanisme. Le souci, c'est que la situation ne s'est pas améliorée. Donc finie la théorie, nous

avons besoin de personnes dont c'est le métier, comme vous. Je me trompe ? » Difficile de répondre à cette question sans faire preuve de vanité. Du coup, j'ai opté pour la simplicité : « Notre métier fait que nous sommes, malheureusement, confrontés à ce type de cas. » Elle est visiblement rassurée et, quelques mois plus tard, je suis dans leurs locaux, en proche banlieue parisienne.

L'ascenseur me conduit au 18e étage de cette grande tour de verre et d'acier, tout droit dans l'immense salle du conseil, où se réunissent régulièrement les grands dirigeants de l'entreprise. La vue est belle et dégagée, procurant l'impression de pouvoir toucher ces grands monuments parisiens. L'assistante qui m'a accompagné jusqu'à la porte s'éclipse et me laisse entre les mains de douze hommes relativement âgés et d'une femme que je reconnais, la DRH. Si certains peuvent être accueillants, d'autres se réfugient derrière leur statut, en adoptant la condescendance ou la froideur.

Après une rapide présentation du sujet par le président et un tour de table expédié, ce dernier pose au centre de la table une petite corbeille en osier, où il « invite » chacun de ses collaborateurs à y déposer son téléphone portable. J'entre dans le cœur du sujet directement en illustrant mes propos tirés de cas vécus. Au bout de cinq minutes, leur froideur se transforme en engouement et j'ai devant moi une classe d'élèves curieux et impliqués. Ils ne maîtrisent pas le sujet, ce qui est normal, ce n'est pas de leur responsabilité. Des rires et sourires ponctuent cette demi-journée pour apporter un peu de hauteur sur ce sujet si angoissant. Plateaux-repas, partage d'expériences respectives, et la formation redémarre sous les regards attentifs des participants. Je profite du plaisir de transmettre et des conditions agréables de la journée. Si notre métier est d'être sur le terrain, nous consacrons 30 % de notre temps à la formation à la négociation complexe et aux sujets corollaires. C'est une belle opportunité pour non seulement partager avec des participants désireux de progresser, mais aussi s'accorder un peu de repos psychologique, en raison de missions parfois éprouvantes physiquement et psychologiquement. Mais aujourd'hui, mon erreur est de penser que le calme de cette grande salle feutrée m'apportera un peu de sérénité. À 15 heures, alors que nous sommes en plein exercice de simulation, la porte s'ouvre comme si elle était brutalement arrachée, et une femme d'une trentaine d'années s'engouffre comme une furie, les yeux injectés de sang et le regard effrayé. Elle aboie, sans aucune précaution

oratoire et sans même s’excuser de la gêne occasionnée auprès de ses grands patrons : « Nous en avons un sur le toit et il menace de sauter ! » Après cinq secondes de silence, tous les regards convergent vers moi et le président me glisse, d’un air désolé et quelque peu provocateur : « C’est le moment de nous prouver que ça marche, vos trucs. »

Sans attendre, je quitte précipitamment la pièce, précédé de la « furie » qui a presque dégondé la porte. Nous courons dans les couloirs pour atteindre l’escalier de service. En gravissant les marches de béton deux par deux, je regarde son visage toujours affolé, mais qui se décrispe à mesure que nous atteignons les derniers étages.

— Je suis désolée… de… de vous avoir interrompu. On m’a dit pourquoi vous étiez là. Et il fallait que j’avertisse aussi le Comex.

— Pas de souci.

— Encore combien d’étages ?

— Deux. Je m’appelle Sandrine, je suis la RH.

— Marwan, dites-moi tout ce que vous savez sur la situation.

— J’en sais pas grand-chose. Il s’appelle Thierry, il travaille à la DSI[1]. Il a une quarantaine d’années, aucun antécédent particulier. Personne charmante, jamais d’histoires, rien du tout. Il est sur le toit depuis une heure à quelques centimètres du bord.

— OK, est-ce qu’il y a quelque chose d’autre que je devrais savoir sur lui ou la DSI ?

— Euh… rien du tout. Je ne comprends pas ce qu’il fout là !

— OK, on va faire avec.

L’*improvisation éclairée*. Un terme que nous utilisons très régulièrement dans notre métier. Pour improviser de façon éclairée, il faut être préparé. Et la préparation se résume en des années de pratique et beaucoup d’entraînement.

On pousse ensemble la dernière porte qui mène au toit. Je demande à Sandrine de m’attendre. Elle accepte, haletante, mais rassurée.

Une légère brise m’accueille et s’engouffre dans ma veste. Au loin, les bruits distants de l’effervescence parisienne. Mon regard se porte directement sur Thierry. Il se tient à une vingtaine de mètres de moi, le dos tourné et les pieds à quelques centimètres du bord. Il a enjambé la grande

rambarde en verre qui constituait un enclos sécurisé et se trouve désormais de l'autre côté. Je m'approche lentement mais sûrement en prenant soin de lui faire remarquer ma présence. Je ne souhaite pas le surprendre pour éviter des conséquences dramatiques. Il est de belle stature, habillé d'un costume gris trop grand au niveau des manches, les cheveux courts poivre et sel.

— Thierry ? lancé-je posément en m'approchant.

Je suis désormais à quelques mètres de lui et décide de m'arrêter. La *proxémie*, qui définit la distance entre les individus, est particulièrement importante face à un suicidaire qui peut vous faire face ou être de dos comme dans le cas présent. Il est primordial de la respecter, afin d'éviter de provoquer chez l'autre un sentiment d'intrusion ou l'encouragement d'un débordement émotionnel. Dans notre métier, généralement, nous respectons une distance minimum de quatre mètres face à un individu suicidaire.

Pas de réponse de Thierry. Simplement, un léger tressaillement.

Je reprends d'une voix calme et posée.

— Bonjour Thierry. On ne se connaît pas. Je m'appelle Marwan et on vient de me prévenir que vous étiez sur le toit. Dites-moi, qu'est-ce que vous faites là ?

— Partez ! Partez tant qu'il est encore temps !

Le rythme est saccadé et convulsif. Il me répond, c'est un bon début.

— Que je parte ?

— Oui, avant qu'il ne soit trop tard ! Partez !

— Thierry, je dois comprendre que je suis en danger ?

— Je ne peux rien vous dire ! Le meilleur conseil que je peux vous donner, c'est de partir et laissez-moi seul !

Toute conversation est articulée autour de trois modes de communication[2] : dans un premier temps, le verbal, qui définit le choix des mots, puis le paraverbal, dont le rôle est de donner du relief au discours (hauteur tonale, prosodie, silence, pause…) et enfin le non-verbal, plus communément appelé le « langage corporel ».

Dans le cas présent, comme il a le dos tourné, je ne peux analyser ses expressions faciales ou ses réponses physiologiques. Je suis donc condamné à prêter une extrême attention au verbal et au paraverbal. Le peu d'informations que Thierry me communique montre une adéquation

parfaite entre le verbal et le paraverbal. La peur et la résignation sont lisibles sur ces deux canaux de communication. Je reprends, en verbalisant l'émotion que Thierry semble ressentir.

— Thierry, je ressens beaucoup de peur dans vos propos.

L'*identification des émotions* est une technique que nous utilisons régulièrement pour entrer en contact avec quelqu'un. En touchant la bonne émotion, c'est-à-dire en l'étiquetant avec justesse, l'interlocuteur a le sentiment d'être considéré, même dans un état critique.

Il marque un silence, ce qui détone avec son langage convulsif. Il a donc peur, mais refuse de se livrer si facilement.

— Je ne peux rien vous dire, partez ! me lance-t-il.

— Vous ne pouvez rien me dire ?

— Non, rien du tout. Je ne peux pas.

— Entendu. Dites-moi, Thierry, qu'est-ce qui vous empêche de me le dire ?

Silence de nouveau.

— Je ne peux rien vous dire, c'est tout ce que je peux vous dire !

— Très bien, Thierry. Ce n'est donc pas une question de volonté, mais de pouvoir, c'est bien ça ?

— Euh… oui.

— Maintenant, Thierry, si vous deviez me le dire, que se passerait-il ?

— Tout sera terminé dans huit jours.

La nouvelle tombe comme une bombe. Cette fois-ci, pas de *menace larvée* ou d'avertissement agressif. Simplement de la résignation et de la souffrance intériorisées. Le décompte a démarré pour Thierry et il ne sait pas comment l'arrêter. Mais de quel décompte parle-t-il ? Je ne peux me permettre d'être trop intrusif, de peur qu'il ne se ferme. C'est d'ailleurs une erreur que l'on constate très régulièrement en négociation. En voulant en obtenir trop, rapidement, les interlocuteurs peuvent ressentir de l'intrusion et décident alors de rigidifier leur comportement ou d'opter pour un mutisme tactique.

— La fin ?

— Oui la fin. Vous, moi et eux !

— C'est-à-dire Thierry ?

— Je ne peux pas vous dire ! Laissez-moi maintenant ou je vais sauter !

Il devient plus agressif, ce que je veux absolument éviter. Je décide de créer un *sas de décompression*. Quand le dialogue peut conduire à l'agacement ou engendrer beaucoup de volatilité, il est nécessaire de faire retomber la pression. Il existe plusieurs moyens. Celui que j'adopte est de laisser Thierry volontairement seul, juste pour quelques instants afin qu'il digère notre premier échange. Simplement, avant de le laisser seul, il est primordial de l'accompagner dans sa réflexion et surtout de lui montrer que vous êtes et serez toujours là.

— Thierry, je vais vous laisser seul. C'est votre choix et je le respecte. Maintenant, sachez que je serai toujours sur le toit, juste un peu plus loin que je suis maintenant, et qu'à tout moment, je serai là pour vous. Vous avez juste à me faire signe. Entendu ?

— Oui, oui, répond-il de façon expéditive.

Dix minutes vont s'écouler, sans un mot. Dix minutes au cours desquelles on se demande toujours si on a pris la bonne décision. Dix minutes qui vont me paraître des heures, dans l'attente d'une opportunité pour revenir. Et contre toute attente, elle se présente. Différemment de ce que j'aurais imaginé, mais elle se présente. Thierry secoue sa main gauche et se tourne légèrement vers la gauche, ce qui me permet de distinguer pour la première fois une légère partie de son visage. Le nez est aquilin, la pommette est haute et le sourcil froncé. Il semble agacé, ce qui détone par rapport au début de notre rencontre. Je me hisse de nouveau au-dessus de la rambarde en verre pour revenir à ma position d'origine.

— Thierry, vous cherchez quelque chose ?

— Oui, ma montre. Je l'ai oubliée en bas, dans mon bureau.

— Vous avez besoin de l'heure ?

— Oui, il est quelle heure ?

— 15 h 32. Est-ce que cela a une importance particulière ?

— Non.

Le « non » est sec et franc. Dommage, j'aurais souhaité une autre réponse pour pouvoir l'« accrocher ». Le dialogue va tout de même s'amorcer de nouveau. Au bout d'une heure, je n'ai que très peu d'informations. Ses propos sont décousus, il craint une menace imminente, il refuse de revenir

sur la deadline des huit jours et alterne entre la peur et la résignation. Il est perdu, pour ne pas dire qu'il s'est perdu lui-même.

Puis, soudain, il prend la parole de façon péremptoire et inquisitrice. Il ne s'est toujours pas retourné et je ne peux qu'imaginer qu'il fixe le vide de façon impassible et déterminée.

— Vous vous appelez Marwan, c'est bien ça ?

— Oui.

— Vous voulez m'aider ?

— C'est pour ça que je suis là.

— Vous êtes sûr ?

— Je vous écoute, Thierry.

— Alors, Marwan, est-ce que vous croyez aux extra-terrestres ? me lâche-t-il sur un ton provocateur.

Malgré lui, il me prend au dépourvu. Même si, dans ce type de situation, notre rôle est de rester aussi impartial que possible afin de se départir de tout préjugé, l'implication personnelle liée au contact direct avec le suicidaire fait que nous imaginons nécessairement différents scénarios. Seulement, je ne m'étais pas préparé à celui-ci. La meilleure réponse face à la déstabilisation est la *reformulation* ou la *paraphrase*. Et ce afin de vous permettre de gagner du temps dans l'élaboration de votre réponse et surtout d'éviter que votre inconfort ne devienne contagieux. Je m'y astreins donc.

— Si je crois aux extraterrestres ?

— Oui, c'est ce que je vous demande !

Sachez-le, vous ne pouvez pas répondre à ce type de question. Pour la simple et bonne raison que votre réponse vous portera très certainement préjudice. Si je réponds « non », je brise tout naturellement le lien que je viens de construire avec Thierry. Avec pour conséquence directe qu'il se mure dans le silence ou qu'il passe à l'acte. À l'inverse, si je réponds « oui », je lui mens, et il y a fort à parier qu'il le découvrira, notamment s'il croit réellement aux extraterrestres. Et s'il perce au grand jour mon mensonge, le lien sera brisé avec les mêmes conséquences exposées un peu plus haut. Pour la petite histoire, j'ai assisté à une négociation dans les DOM-TOM, où le suicidaire, du haut d'une grue, souffrant de délires paranoïaques liés aux extraterrestres, demande au négociateur s'il y croit.

De peur de « froisser » le suicidaire, le négociateur abonde naturellement dans son sens. Le souci, c'est que le suicidaire commence à poser au négociateur des questions auxquelles seul un véritable « croyant » est capable de répondre. Réalisant alors la supercherie du négociateur, il décide de sauter. Fin de la négociation.

La meilleure réponse face à ce type de question déstabilisante est une question.

— Thierry, que je comprenne bien, quel est le rapport entre la situation actuelle et les extraterrestres ?

— Parce que j'en ai rencontrés !

— D'accord, et c'est pour cela que vous êtes sur ce toit aujourd'hui ?

— Oui.

— Et vous les avez rencontrés quand exactement ?

— Hier soir, dans ma tête, ils m'ont parlé, me glisse-t-il en bredouillant.

En répondant à ma question sur le rapport entre la situation actuelle et les extraterrestres, il m'évite ainsi de répondre à la sienne.

Thierry se livre à moi, en expulsant ce fardeau qu'il ne peut plus porter. Il m'explique qu'il a été contacté hier soir par des extraterrestres qui lui ont annoncé que dans huit jours, ils détruiraient la France dans un premier temps, puis le monde entier dans un second pour ensuite prendre le contrôle mental des rescapés, humains et animaux confondus. Thierry me confirme d'ailleurs que l'attitude de son chien a évolué depuis hier. La douleur est telle qu'il envisage le suicide comme la dernière alternative. Il a peur d'être jugé, incompris ou écarté de la société. Je peux être son point d'ancrage, si je continue sur cette voie.

Deux heures que nous sommes maintenant sur le toit, deux heures sur le fil du rasoir où chaque mot peut faire la différence, dans un sens comme dans l'autre. Après avoir partagé entièrement sa souffrance, il se tourne lentement vers moi, pour exposer un visage meurtri. Des larmes roulent le long de ses joues, et il fixe ses pieds, tel un enfant puni. Je fais un pas en avant, pas plus. Nous sommes maintenant à trois mètres l'un de l'autre. Le lien s'est établi entre nous, mais la confiance est fragile. Mon rôle n'est pas de le convaincre que les extraterrestres n'existent pas, mais de provoquer la prise de conscience chez lui pour qu'il le réalise lui-même. Je vais donc

puiser dans ses ressources encore disponibles pour l'aider à changer de paradigme. Nous utilisons différentes options dans ce type de cas, celle que je vais retenir est la *purge*. Cette action, que nous avons développée au cours d'années de pratique, a pour but d'extraire la substance toxique présente chez un individu afin de lui faire considérer une autre réalité. Et pour ce faire, nous avons recours à un questionnement ciblé, qui contraint l'interlocuteur à s'interroger sur lui-même et surtout à éprouver de grandes difficultés à répondre aux questions.

— Thierry, les extraterrestres vous ont annoncé qu'ils débarqueraient dans huit jours en France. Pourquoi huit jours et pas vingt ?

Thierry qui me répondait auparavant de façon réflexive sollicite désormais davantage en profondeur ses facultés cognitives.

Au bout de cinq secondes, il bégaie :

— Je sais pas… c'est eux qui me l'ont dit. Ils doivent avoir leur raison.

— Ils ne l'ont pas partagée avec vous du coup ?

— Ben non.

J'avance à petits pas.

— La terre est grande et particulièrement peuplée. Comment vont-ils procéder pour détruire toute la terre ?

Thierry plonge de nouveau son regard en direction de ses pieds. Il est perdu et ne trouve pas la réponse. Dix secondes s'écoulent pour finalement me livrer :

— Avec des rayons laser… oui, oui… des rayons laser, je pense.

— Comme dans les films, c'est ça ?

— Oui, je suppose, dit-il en bredouillant, mal à l'aise.

La *purge* fonctionne. Il remet petit à petit en cause son schéma de pensée en s'interrogeant sur lui-même. Le fait de ne pas trouver les réponses déclenche un conflit interne qu'il tente de résoudre lui-même. Il est cependant primordial de ne jamais lui faire perdre la face, par le jugement ou par la moquerie, sinon la fin serait dramatique.

— Et Thierry, qu'est-ce qui a fait que les extraterrestres vous ont contacté, vous, et pas une autre personne ?

Quinze secondes vont lentement s’égrener sans que Thierry puisse parvenir à une réponse. De peur qu’il ne s’effondre physiquement ou psychologiquement, je décide de reprendre la main pour finir cette négociation.

— Thierry, maintenant que nous nous sommes dit tout ça, dites-moi, que faites-vous là ?

Il pleure désormais, honteux. J’ai l’impression de voir mon propre fils dans des moments difficiles. Je m’approche de lui. Je suis son dernier repère. Un mètre nous sépare désormais. Il me tend les bras et m’enlace de désespoir. Le temps s’arrête un instant. Je regarde au loin les grands monuments parisiens et imagine où peut habiter Thierry. Des larmes recouvrent le col de ma chemise et je sens le torse de Thierry se convulser à chaque respiration profonde. Après quelques instants, je passe mon bras derrière lui pour l’accompagner à son rythme vers les escaliers. Il se laisse guider. Nous croisons Sandrine dans l’escalier qui tente un sourire forcé et prenons l’ascenseur jusqu’au rez-de-chaussée. La DRH nous rejoint dans un bar pour prendre le relais. Thierry quitte l’entreprise dans d’excellentes conditions. Il est jugé inapte à la vie en entreprise, souffrant de bouffées aiguës de paranoïa. Depuis, il vit seul chez lui.

Va-t-il un jour commettre l’irréparable ? Je ne sais pas. Thierry est doté d’une gentillesse hors norme et est parfaitement conscient qu’il n’est pas normal d’être contacté régulièrement par des voix. Les établissements spécialisés n’ont pas de place pour des gens comme Thierry. Les voix viennent et partent. Espérons qu’elles partent un jour pour de bon.

Le débrief

Selon l’Observatoire national du suicide, en moyenne 10 000 personnes se suicident par an en France, avec une prédominance fortement masculine. Dans le monde entier, on estime qu’un million de personnes par an mettent volontairement fin à leurs jours. Si je n’étais pas intervenu, Thierry aurait-il sauté ? Je ne le sais pas et je ne le saurai jamais. Simplement, dans ce genre de cas, il y a certains éléments à intégrer pour tenter de gérer la situation au mieux.

Premièrement, il est important de considérer toute menace comme sérieuse. Souvent, on peut entendre que les gens qui parlent de

suicide ne sont pas de véritables suicidaires. C'est malheureusement faux. Si certes, c'est un moyen d'attirer l'attention, cela peut être également un signal fort vers l'irréparable. J'ai personnellement connu une personne qui a menacé de se suicider pendant dix ans. Personne ne la prenait au sérieux jusqu'au jour où elle l'a fait.

Deuxièmement, dans l'esprit populaire, le suicide est lié à des troubles mentaux et des comportements pathologiques. C'est également une idée erronée. Les suicidaires sont, dans bien des cas, des personnes « normales » qui peuvent souffrir de dépression à la suite d'une accumulation de difficultés non traitées.

Également, il est important d'avoir en tête que les suicidaires ne sont pas confrontés au choix de mettre fin à leur jour ou ne pas le faire. C'est malheureusement la dernière alternative qu'ils sont capables de considérer. C'est donc une situation désespérée qu'ils subissent au même titre que ceux qui peuvent tenter de les aider. Il est donc important de ne pas juger l'acte, mais d'aider la personne à entrevoir d'autres possibilités.

Et enfin, il est nécessaire de ne pas apporter des solutions simplistes ou toutes faites à un suicidaire. Dans bien des cas, ces solutions « ficelées » ont été largement étudiées par les suicidaires. Il est donc utile de leur proposer de l'espoir et de les aider à trouver la solution au fond d'eux.

---

1. Direction des systèmes d'information.

2. Marwan Mery, *Vous mentez ! Détecter le mensonge et démasquer les menteurs*, Eyrolles, 2014.

EXTORSION DÉGUISÉE

La bonté a bon dos

En négociation, il arrive parfois que le niveau de certaines demandes soit tel qu'il dépasse l'entendement. Quand ces revendications émanent de personnes instables psychologiquement, on peut se rassurer aisément en mettant cela sur le compte de l'inconscience. Quand cependant vous avez affaire à des individus sains d'esprit, volontaires et bienveillants, et que leurs demandes sont du même acabit, que faut-il alors comprendre ?

— Bon, les gars, nous y sommes presque, assène le directeur général d'un groupe immobilier à ses équipes commerciales. Nous avons signé avec tous les propriétaires le rachat des fermes isolées pour construire des bureaux neufs, en bois, écoresponsables et parfaitement intégrés dans la campagne environnante. Avant de finaliser les derniers détails, je tiens sincèrement à remercier, au nom d'Écolabex, Marwan et Laurent pour les conseils avisés pendant ces six mois de négociation.

La matinée commence par un tonnerre d'applaudissements. C'est toujours agréable, surtout venant d'équipes professionnelles et motivées. Le seul petit souci, c'est que le directeur général ouvre la bouteille de champagne alors qu'il reste une dernière négociation. Et malheureusement, tel que nous voyons les choses, ce n'est pas forcément « un détail ».

— Enfin, quand je dis « tous les propriétaires », il ne reste que la ferme des Morvan, ajoute le DG. Alain, qu'est-ce qu'a donné ton dernier rendez-vous ?

L'ensemble du projet est conditionné au rachat total des fermes afin de bénéficier de la superficie nécessaire pour construire des bureaux écologiques prévendus à une société de service. À date, sept fermes sur huit

ont été rachetées. Il reste la dernière ferme, celle des Morvan. Sans cette ferme, le projet ne pourra pas voir le jour.

Alain, le responsable opérationnel du projet, s'éclaircit la voix et se repositionne sur sa chaise avant de répondre.

— Toujours compliqué, ils ne veulent pas en démordre. J'ai fait une dernière offre à 208 000 euros pour le corps de ferme et les 4 600 m^2 de terres, mais ils n'en démordent pas. Ils veulent au minimum 900 000 euros.

— Tu leur as dit que c'était n'importe quoi ? Les autres fermes ont été achetées 150 000 euros et on a été plus que gracieux !

— Je sais bien, je leur ai dit, mais ils ne veulent rien entendre. J'ai tout essayé, mais ils restent butés sur leurs 900 000 euros.

— Tu y retournes quand ?

— Je ne sais pas, mais franchement ça ne servira pas à grand-chose.

— On ne va pas faire foirer ce projet simplement parce qu'un vieux couple a décidé de nous pourrir la vie ! Bon, offre-leur 300 000 euros max s'il signe cette semaine.

Laurent et moi échangeons un regard entendu et j'enchaîne.

— De notre point de vue, il est inutile de retourner voir les Morvan une quatrième fois. Non seulement nous accréditons notre situation de dépendance vis-à-vis d'eux, ce qui ne fera que renforcer leur position, mais également nous ne pouvons pas nous permettre d'enchérir si nous ne sommes pas sûrs d'avoir découvert ou compris leur véritable *enjeu*.

En négociation, sauf si le temps devient une contrainte, il ne faut surtout pas proposer de solution tant que l'on n'a pas découvert l'enjeu réel de la partie adverse. Sans quoi, non seulement cela peut nous coûter très cher d'abonder sans répondre véritablement à la problématique, mais cela expose fortement notre capacité financière aux yeux des autres. Pour compléter mes propos, Laurent ajoute :

— Et si leur enjeu n'était pas financier ?

— Ben, s'ils sont prêts à vendre, c'est qu'ils ont besoin d'argent. Et s'ils en veulent 900 000 euros, c'est que l'argent les intéresse, non ?

— Pas forcément, répond Laurent avec beaucoup d'aplomb. Cela peut simplement être une demande de façade qui cache autre chose. Nous vous conseillons de ne plus rien proposer aux Morvan.

— Bon, OK. Je vous laisse régler tout ça. De toute façon, on vous paie pour ça, non ? nous rétorque le DG sur le ton de la plaisanterie, sous les rires de ses équipes.

Peu convaincu, j'ajoute :

— OK, nous irons voir les Morvan en fin de semaine. On s'en occupe.

Le champagne coule à flots, les petits fours sont dévorés dans la foulée et tout le monde se congratule. Nous jouons le jeu, même si notre esprit est déjà rivé sur les Morvan et leur ferme.

Trois jours plus tard, Laurent et moi nous rendons dans les terres bretonnes en voiture. Nous avons pris évidemment le temps de concocter un plan, que nous espérons fructueux. Jeans, baskets, gros manteaux, nous arrivons enfin chez les Morvan, une belle ferme typique du terroir breton, entourée d'un très grand jardin. Le temps est maussade, mais ne saurait altérer la mélancolie du paysage. La bâtisse et les vieilles pierres qui la composent semblent avoir résisté aux assauts du temps. Pas de portail, pas de sonnette : nous frappons directement à la porte d'entrée. Un homme ridé, robuste et courbé par le poids de l'âge, nous ouvre lentement la porte.

— C'est pour quoi ? Les étrennes ?

— Euh, non… pas les étrennes. Je m'appelle Marwan et voici Laurent. Nous cherchons à acheter une ferme dans le coin, et comme nous n'y connaissons rien, nous nous sommes permis de frapper à la première maison.

— Entrez, entrez, ma femme préparait un gâteau pour le goûter. Chérie, des Parisiens cherchent à acheter une maison dans le coin.

Nous faisons au mieux pour ne pas éclater de rire. Même sans costume, on a des têtes de Parisiens. Quand nous entrons dans la ferme, c'est un retour direct au siècle dernier. J'ai l'impression d'être chez ma grand-mère et je l'imagine préparer des gaufres, comme elle avait l'habitude de le faire.

Une dame, un peu plus jeune que son mari, sort de la cuisine pour nous accueillir. Elle sourit, sans même nous connaître, et nous souhaite la bienvenue. Quelques minutes plus tard, nous sommes attablés, dégustant une somptueuse tarte aux pommes. Cette gentillesse nous touche tellement que nous avons l'impression de profiter de la situation. Cela peut nous arriver par moments en négociation d'être habités par ce sentiment, mais l'éthique et nos valeurs nous ramènent à la réalité. Nous ne sommes

aucunement ici pour arnaquer ces personnes, simplement comprendre ce qui peut se cacher derrière ces 900 000 euros.

Pendant dix minutes, Laurent et moi établissons une *baseline* des propriétaires, c'est-à-dire leur comportement habituel dans une situation dénuée de stress. Pour cela, nous leur posons des questions dites « démographiques » : ensoleillement de la région, voisinage, lieux à visiter, noms des enfants et petits-enfants… Nous nous intéressons véritablement à eux et notons la façon dont ils interagissent avec nous, au niveau du verbal (richesse du stock verbal, utilisation d'adverbes de fréquence, usage de prénoms démonstratifs…), paraverbal (débit, temps de réponse, nombre et fréquence des pauses, erreurs de prononciation…) et non-verbal (attitude générale, utilisation de la gestuelle, *proxémie*, *nictation*, déglutition, maintien du contact oculaire…).

Comme ils sont prolixes et affables, nous récupérons de précieuses informations et leur baseline est suffisamment fournie pour que nous attaquions la deuxième phase. Celle-ci consiste à poser des questions relatives à notre visite et au bien en question. Si nous notons des écarts par rapport à la baseline, nous creuserons en conséquence.

Je prends la parole de façon très anodine.

— Vous avez une belle maison, vous savez ?

— Même magnifique, renchérit Laurent.

— Merci beaucoup, répond Simone Morvan, nous en prenons soin au quotidien.

— C'est exactement ce genre de maison que nous souhaitons acheter.

— Il y en a plein dans la région, répond Gérard Morvan. Les jeunes, ils se barrent maintenant, ils ne reprennent même plus les maisons de leurs parents. Ça ne les intéresse plus. Ils vont à la ville.

— Et une maison comme la vôtre, ça vaudrait combien ? se risque Laurent. Si bien évidemment, ce n'est pas indiscret.

— Ça tombe bien que vous en parliez ! On a été contacté à plusieurs reprises par un agent immobilier qui veut nous l'acheter !

— Et alors ?

— Ben, notre maison, elle vaut 900 000 euros, répond Gérard, avec une assurance implacable.

— Ah bon ? j’ajoute avec candeur. Je pensais que les maisons dans la région tournaient autour de 150 000, 200 000 euros. Du moins, c’est ce qu’on a pu voir dans les agences du coin.

— Oui, mais la nôtre vaut 900 000 euros, martèle Gérard.

— Très bien, et si vous avez un prix aussi précis en tête, c’est que vous êtes susceptibles de la vendre ?

— Oui, on ira s’installer dans une maison de plain-pied si on la vend. L’escalier est trop dangereux pour nous, à notre âge.

— Et si vous ne trouvez pas acquéreur à ce prix-là ?

— Ben, on restera ici. On est bien aussi.

Toujours pas d’écart par rapport à la baseline. Il est temps de creuser un peu plus.

— Qu’est-ce qui justifie un tel écart de prix par rapport aux autres maisons ? relance Laurent.

— L’écart se justifie par une surface de 200 m^2 au sol. Vous avez également de belles terres constructibles, donc une belle opportunité pour construire de nombreuses autres maisons. C’est pour ça que cette maison vaut 900 000 euros.

La réponse de M. Morvan à la question de Laurent a révélé de nombreux écarts par rapport à sa baseline. Le rythme est beaucoup plus rapide, la richesse du stock verbal s’est considérablement améliorée, les pauses sont devenues inexistantes et surtout le pronom possessif habituellement utilisé pour parler de leur maison (« notre maison », « la nôtre ») a été remplacé par un adjectif démonstratif (« cette maison »).

Au-delà de la réponse inadaptée par rapport à la réalité du marché, nous comprenons rapidement que ce n’est pas Gérard Morvan qui vient de nous répondre, mais quelqu’un d’autre. Et c’est ce quelqu’un qu’il faut trouver.

— Vous en connaissez un bout en immobilier, j’avoue que je suis impressionné, lui dis-je de façon sincère.

— Ben oui, on suit le marché, ça passe le temps…

— Et notre petit-fils est toujours de bon conseil, vous savez ? renchérit Simone.

— Votre petit-fils ? relance Laurent.

Gérard se raidit malgré la courbure de son dos et laisse échapper un léger froncement de sourcils.

— Allons, chérie, nos invités ont autre chose à faire que de nous écouter raconter le prix de notre maison.

— Soyez rassurés, vous ne nous embêtez pas avec ça. Comme nous avons l'intention d'acheter, nous nous renseignons simplement, rétorque Laurent.

Gérard est devenu tout d'un coup moins disert. Il est clairement mal à l'aise. Je décide d'interrompre la conversation pour éviter de dégrader la relation que nous avons construite avec les propriétaires.

— Écoutez, nous n'allons pas plus vous déranger. Nous avons déjà plus qu'abusé de votre gentillesse. Nous allons encore visiter la région à la recherche de la perle rare ! Merci encore pour tout, et la tarte aux pommes était divine !

Nous nous levons dans la foulée, remercions encore ce couple adorable et reprenons la voiture, sous le regard bienveillant de Simone.

En négociation, l'*information*, c'est du pouvoir. Pour obtenir de l'information, il faut la collecter, ce qui nécessite du temps et des moyens. Les moyens classiques consistent à solliciter ses connaissances, Internet, les réseaux sociaux et la presse spécialisée. Les moyens moins conventionnels reposent sur les sociétés de renseignement ou d'intelligence économique. Il faut toujours utiliser dans un premier temps la première option. La deuxième option est coûteuse et recommandée quand la première ne donne pas de résultats et que l'enjeu est trop important.

Dans la voiture, Laurent se connecte sur Google et tape : Morvan immobilier.

Des dizaines de résultats apparaissent. Laurent m'en fait part. Je réfléchis de mon côté, concentré sur la route particulièrement mauvaise. Il commence à bruiner.

— Tape Mickaël Morvan immobilier.

— Pourquoi Mickaël ? me demande Laurent.

— Sur le vaisselier, dans le salon, il y avait un album photo de mariage. Mickaël + Isabelle, 2015. C'est ce qu'il y avait de marqué sur la couverture de l'album. Avec un peu de chance, c'est le petit-fils.

Laurent se penche de nouveau sur son portable et me le montre, avec un petit sourire en coin quelques secondes plus tard.

— Bingo ! Mickaël Morvan, agent immobilier. Il a même un profil sur LinkedIn. La petite trentaine, ça doit être lui. Et regarde il ressemble même un peu à sa grand-mère.

Laurent n'a pas tort, il a les traits de sa grand-mère.

Retour à la gare, nous rendons la voiture de location et prenons le train, direction Paris. Demain après-midi, nous irons dans une petite commune du Val-d'Oise, dans l'agence de Mickaël.

Sur le chemin du retour, nous recevons un SMS de notre assistante : « URGENT EXTORSION DIAMANTAIRE ANVERS. L'UN DE VOUS EST DISPO ? MERCI. »

Demain matin, je donne un cours à la Sorbonne et Laurent est sur une préparation de négociation.

— Je prends, me propose Laurent. Je pense qu'on a suffisamment de temps sur la prépa de la négo de demain matin pour la décaler. J'appelle tout de suite mon client.

— OK, dis-moi.

Quelques minutes plus tard, c'est réglé. Laurent part à Anvers, sa préparation de négociation est décalée avec l'accord du client et je partirai seul dans l'après-midi à la recherche de Mickaël.

La nuit est courte, comme d'habitude, mais reposante. Une matinée riche avec des étudiants en Master 2 de négociation (Stratégie commerciale et politique de négociation) très motivés. Vers 14 h 00, j'arrive dans la petite ville de Deuil-la-Barre, sous un soleil radieux et un froid glacial. Je me gare facilement devant l'agence dont la vitrine expose une vingtaine de maisons à vendre et à louer. Je pousse la porte et suis tout de suite accueilli par un jeune homme, cravate rouge sur costume bleu clair.

— Bonjour monsieur, en quoi puis-je vous aider ?

— Je souhaiterais m'entretenir avec Mickaël Morvan au sujet d'un bien.

— Très bien. Mickaël est en rendez-vous actuellement, il sera de retour dans une heure, je pense. Je peux peut-être vous aider ?

— C'est très gentil, mais c'est personnel.

— Ah… d’accord. Entendu. Il arrivera donc dans une heure à peu près. Repassez à ce moment-là.

— Très bien, merci beaucoup.

Je sors de l’agence et me dirige vers le café d’en face. Je prends une table avec une vue directe sur l’agence et commence à traiter mes mails et à passer quelques coups de fil. Trente minutes plus tard, une voiture portant le logo de l’agence se gare derrière ma voiture. Même si je suis à une trentaine de mètres de lui, je reconnais Mickaël. Je règle ma consommation et sors du café.

— Rebonjour, je lance en entrant de nouveau dans l’agence.

— Rebonjour monsieur, me répond le jeune homme qui m’avait accueilli. Mickaël, c’est pour toi. C’est le monsieur dont je viens de te parler.

Mickaël se retourne, un café à la main, et, après des courtoisies d’usage, m’invite à le rejoindre dans son bureau.

— Alors, monsieur Mery, que puis-je faire “personnellement” pour vous ?

— Pour aller droit au but, je cherche à acheter une maison en Bretagne. Une belle maison d’ailleurs, qui appartient, sauf erreur de ma part, à vos grands-parents, Gérard et Simone.

Mickaël marque un moment de surprise et déglutit.

— Vous avez rencontré mes grands-parents ?

— Oui, hier. Et j’ai même eu le droit à la meilleure tarte aux pommes de ma vie, dis-je en souriant largement.

— C’est vrai qu’elle est exceptionnelle, la tarte de ma grand-mère, acquiesce Mickaël, tout de même gêné par mes propos.

— Tout comme vos grands-parents, si je peux me le permettre.

— C’est vrai… Mais pourquoi vous venez me voir ?

La création *du contexte favorable* est primordiale en négociation, surtout sur une phase d’approche. Je ne peux pas aller trop vite, sinon je risquerais de braquer Mickaël. Si je vais trop lentement, je risque de générer de l’agacement. C’est un subtil mélange à manier avec précaution.

— Cette maison, je ne souhaite pas l’acheter pour moi, mais pour Écolabex, un groupe immobilier qui a déjà contacté vos grands-parents à plusieurs reprises.

Je peux lire la peur sur le visage de Mickaël. Ce n'est pas une *micro-expression*, mais une macro-expression. Je continue lentement.

— Si je suis allé voir vos grands-parents, c'était dans un premier temps pour m'assurer qu'ils étaient potentiellement vendeurs. Visiblement, ils le sont, compte tenu de la raideur de leur escalier et de leur âge avancé. Ma démarche était bienveillante hier auprès d'eux et l'est évidemment en ce moment auprès de vous.

Si Mickaël a le sentiment que Laurent et moi avons agi avec éthique auprès de ses grands-parents, il projettera naturellement ce sentiment chez lui et se l'appropria inconsciemment. Ce que nous qualifions de *transposition positive*. Le référent (les grands-parents) est transposé sur une autre cible (Mickaël). Plus les liens sont forts entre le référent et la cible, plus la transposition sera facilitée.

— Quel est le rapport avec moi ? se défend Mickaël.

— Vos grands-parents ont une très haute estime de la valeur de leur maison et elle est légitime, ils y sont attachés. Je ne suis pas là pour juger la valeur qu'ils attribuent à leur maison, même si elle est fortement dépositionnée par rapport au marché. Chacun est libre de fixer le prix qu'il entend.

Compte tenu des faits, Mickaël ne pourra que s'opposer à ce que je pourrais lui dire. Pour éviter cela, je prends volontairement les devants en abondant dans son sens, notamment en anticipant les arguments qu'il pourrait me servir. Parallèlement, je lui montre indirectement que je suis conscient des prix de marché. Et, surtout, je ne juge ni ses grands-parents ni Mickaël. Tout cela lui permettra de maintenir un sentiment de contrôle de la situation, ce qui va être primordial pour la suite.

— Exactement, me répond Mickaël de façon démonstrative, je ne l'aurais pas mieux dit !

— Nous sommes d'accord. Maintenant, en tant que petit-fils, vous souhaitez ce qu'il y a de mieux pour vos grands-parents, non ?

— C'est évident, pourquoi cette question ?

— Même si je ne les connais que depuis hier, je souhaite également ce qu'il y a de mieux pour eux. Et de ce que je vois, cet escalier est une véritable contrainte pour eux, je me trompe ?

— Ben, ils s'en plaignent, mais ils adorent leur maison.

— Jusqu’au jour où ils n’auront plus la force de le monter ou simplement la peur de le descendre.

— On verra à ce moment-là, ne vous inquiétez pas pour eux.

— Je ne suis pas inquiet, monsieur Morvan, ce ne sont pas mes grands-parents. Ce que je veux vous dire, c’est que vos grands-parents ont peut-être l’opportunité d’obtenir ce qu’ils souhaitent. Et ce genre d’occasion ne se présentera pas tous les jours.

— Et pourquoi vous me dites ça ?

— Parce que je pense que vous comptez pour eux plus que vous ne le pensez.

Je joue volontairement la candeur pour gonfler l’ego de Mickaël. Non seulement Mickaël compte pour eux, mais il joue très certainement le rôle de *souffleur*. Je ne peux pas lui dire ce que je pense, sinon il se braquerait dans la foulée.

— Certes, je compte pour eux, mais pas tant que ça.

— Très bien alors, une maison comme la leur, avec votre regard de professionnel, vous l’estimez à combien ?

Silence. Sa bouche s’ouvre… pour finalement se renfermer. Il se repositionne sur sa chaise et porte la main à sa bouche pour caresser la lèvre supérieure. L’inconfort le gagne et il tente de réguler son stress comme il le peut.

— Ben… je n’en sais rien.

— À la grosse.

— C’est compliqué de dire, vous savez, je connais peu le marché là-bas.

— Vous vous basez sur quoi pour établir la valeur d’une maison ?

— Sur le mètre carré dans la région, sa situation, son potentiel… plein de facteurs.

— Très bien. J’ai fait à peu près la même chose de mon côté. Je me suis permis de regarder l’immobilier dans la région. J’ai trouvé un manoir, dont la superficie est de 400 m^2, dominant la vallée, sans vis-à-vis, avec un terrain d’un hectare. En présentant des caractéristiques plusieurs fois supérieures à celles de la maison de vos grands-parents, il est mis en vente à

325 000 euros. Comment expliquer l'écart entre les 900 000 qu'attendent vos grands-parents et un marché quatre fois inférieur ?

— Ben, j'en sais rien, ils ont dû se tromper, répond-il de façon maladroite. Sinon, vous n'avez qu'à acheter le manoir, vous ferez une super affaire, rebondit-il fièrement.

— C'est ce que vous souhaitez réellement ? Que vos grands-parents ne profitent pas de cette occasion pour faire une belle affaire ?

Silence. Le doute commence à germer en lui. Il sait qu'il est démasqué et va tenter de s'en sortir.

— Je peux les aider à faire cette transaction, ajoute-t-il.

— Ils seraient tellement fiers, je peux vous le dire.

— Mais vous allez devoir m'aider.

— Je vous écoute.

— Mes grands-parents, je veux les mettre à l'abri.

— C'est-à-dire ?

— Qu'ils aient une belle retraite, vous comprenez.

— Entendons-nous d'abord sur le prix et ensuite nous verrons les modalités.

— Je pense qu'à 300 000 euros, je peux les raisonner.

— 300 000 euros ? Vous réalisez ce que vous demandez ?

— Oui parfaitement.

— Très bien, dites-moi ce qu'il faudrait pour les raisonner à hauteur de 220 000 euros ?

Mickaël sourit, gêné. Il cherche ses mots.

— Rien.

— Rien ne pourrait les raisonner à ce niveau-là ?

— Non, rien.

— Très bien. Et vous, qu'est-ce qu'il faudrait ?

Quand la négociation coince, il est nécessaire de la *désaxer*. Pour le faire efficacement, il convient d'explorer une piste jusqu'au bout afin de provoquer une rupture volontaire. Si la partie adverse ne souhaite pas tout perdre, elle sera d'autant plus encline à accepter une deuxième solution.

Mickaël grimace et baisse la tête.

— Vous êtes un malin, monsieur Mery.

— Je n’ai pas cette prétention et je le suis sûrement moins que vous.

— 230 000 euros et 10 000 euros en liquide.

Je fais mine de réfléchir longuement. Je ne peux accepter en l’état, même si la proposition est acceptable compte tenu du *mandat* fixé par le DG à 300 000 euros. Mais sans résistance de ma part, il n’aura pas l’impression d’avoir fait une bonne affaire. Plus Mickaël se battra pour obtenir ce qu’il souhaite, plus il valorisera son gain. C’est ce qu’on appelle le *principe de résistance*. Sinon, cela provoquera simplement de la frustration chez lui.

— Laissez-moi dix minutes, j’ai besoin de passer un coup de fil.

— OK, je vous attends dans mon bureau.

Je sors de l’agence et appelle le DG. Il saute déjà de joie et me donne la consigne d’accepter tout de suite. Ce que je ne peux pas faire, pour entretenir la résistance. Il me faut une contrepartie pour justifier l’effort que je suis prêt à consentir pour accepter sa dernière proposition. Je rentre dans l’agence, volontairement quinze minutes plus tard.

— J’ai une proposition à vous faire, monsieur Morvan.

— Je vous écoute, monsieur Mery.

— Avant toutes choses, avez-vous la capacité d’intervenir auprès de vos parents pour fixer une signature avant la fin de la semaine prochaine ?

Je suis en train de lier mon acceptation future à l’effort qu’il devra fournir en retour. Pour cela, j’ai besoin d’obtenir cette première contrepartie (la limite de temps) avant de dégainer mon offre, sinon il aura beau jeu de retourner sa veste dans un deuxième temps.

— Je ne sais pas.

— Mon offre est malheureusement liée à votre capacité d’agir. Si je n’ai pas cette garantie de votre part, je ne peux malheureusement pas avancer dans votre sens.

J’effectue une *décharge de responsabilité*, en lui montrant que je suis volontaire et motivé pour finaliser la négociation. Mais cela ne dépend que de lui. S’il veut conclure, il devra se révéler.

— D’accord, je peux le faire. Je peux même me débrouiller pour le faire en milieu de semaine prochaine si votre offre est intéressante.

En prononçant ses mots, il exprime malgré lui un signe de faiblesse : « Si votre offre est intéressante. » Ce qui signifie qu’il ne s’attend même pas à ce que j’accepte sa dernière proposition. Je décide donc de viser plus bas que je ne l’imaginais.

— Si vous maintenez votre engagement à agir auprès de vos grands-parents avant la fin de la semaine prochaine, on signe à 225 000 euros, prix net vendeur.

— OK, deal.

Il me serre la main, un sourire en coin.

La transaction se fera en bonne et due forme. Les grands-parents seront ravis de déménager dans une maison de plain-pied, avec une belle plus-value à la clé. Tout le monde aura le sentiment d’avoir gagné. Et c’est le principal.

Le débrief

Cette négociation commerciale était en réalité un cas d’extorsion déguisée. Même si nous n’en aurons jamais la confirmation, Mickaël œuvrait à la fois pour ses grands-parents, mais également pour lui. Le fait de demander de l’argent liquide conforte fortement notre analyse. Si cette négociation a été un succès, c’est que nous avons fait en sorte de faire passer l’objectif collectif (le bien-être des grands-parents) devant l’enjeu personnel de Mickaël (l’argent).

Par ailleurs, il était important d’éviter, autant que possible, le versement d’une compensation financière en liquide. Si Écolabex a accepté en connaissance de cause d’acheter la maison au-dessus de sa valeur réelle, estimée à 175 000 euros, Laurent et moi nous étions fixé comme objectif de ne pas donner de pot-de-vin, même si ces méthodes peuvent être courantes dans quelques secteurs. Et cela pour trois raisons : limiter des velléités inflationnistes futures de Mickaël, préserver l’image de notre employeur Écolabex et donner une image saine d’ADN Group.

Maintenant, aurions-nous refusé le deal si le paiement en liquide avait été un prérequis non négociable de la part de Mickaël ? Nous

en doutons fortement.

CONFLIT SOCIAL

La course à l'échalote

La fermeté n'est pas synonyme de rudesse, l'*empathie* n'est pas une marque de faiblesse, la recherche du consensus n'est pas synonyme de soumission systématique. Il est fréquent, pour les profanes, d'opposer *assertivité* et empathie, alors que pour un négociateur, l'un ne va pas sans l'autre. Trouver la juste alchimie entre les deux est une force qui demande professionnalisme et humilité.

Paris, 16 h 00.
Dans le milieu de l'après-midi, nous sommes sollicités par Marie, directrice des ressources humaines d'un site industriel, qui nous annonce au téléphone : « Pour une fois que je vous appelle avant que la crise ne se déclenche, vous pourriez me remercier en m'apportant des macarons de Paris », nous avait-elle lâché dans un rire en cascade dont elle a le secret.

Marwan et moi connaissons Marie depuis bien longtemps. Elle a été une des premières à suivre nos *Masterclass de négociation complexe*, et n'hésite pas à venir s'entraîner régulièrement avec nous, quand son emploi du temps le lui permet. Certifiée *CPN*, c'est une solide négociatrice.

Marie n'est pas du genre impressionnable quand elle prépare et conduit ses négociations sociales. Directrice des ressources humaines d'un site industriel de bonne taille, qui produit des pièces pour l'industrie automobile, elle gère la carrière et la vie professionnelle de plus de trois cents collaborateurs. Dotée d'une expérience significative, elle a l'habitude des coups durs. Pourtant, elle nous sollicite presque systématiquement pour préparer ses négociations majeures. L'implication personnelle et directe n'est pas toujours bonne conseillère.

Quelques jours plus tard, Marwan et moi prenons la route tôt dans la matinée. La veille, nous n'avons pas manqué d'acheter une belle boîte de macarons. Nous avons trois heures de route pour arriver sur le site, ce sera l'occasion d'échanger sur l'activité d'ADN Group et les projets en cours. Nous partons sans pression particulière, car la négociation qui s'annonce n'est, a priori, pas susceptible de dégénérer. Il s'agit d'une *NAO*, *Négociation Annuelle Obligatoire*, que nous allons préparer bien en avance avec Marie pour nous assurer que tout se passera au mieux. Au cours d'une NAO, différents sujets sont abordés, notamment les augmentations salariales, l'organisation et le temps de travail, les classifications, le budget formation…

Usine, 9 h 45.

Nous arrivons au poste de sécurité du site. Posée au cœur d'une immense vallée, l'usine ne laisse personne indifférent. Mastodonte de béton et d'acier, les bâtiments s'alignent les uns derrière les autres. Les quelques îlots de verdure placés çà et là ne parviennent pas à cacher la laideur de cette usine installée en pleine campagne. L'agent de sécurité nous annonce, et nous sommes autorisés à aller nous garer sur le parking visiteurs. Quelques minutes plus tard, nous voilà dans le bureau de Marie, qui nous accueille chaleureusement : au fil des années, elle est devenue une amie.

— Salut les gars ! Ça fait toujours aussi plaisir de vous voir.

La joie de Marie n'est pas feinte, ce n'est pas son genre. Son visage allongé, son carré brun toujours impeccable, ses tailleurs de « working girl » dans ce monde industriel très masculin, tout est congruent chez elle. Je réponds avec le même enthousiasme :

— Salut Marie, toujours aussi énergique.

— Oui, j'essaye. Ça fatigue toujours mon mari, mais après quinze ans de mariage, il s'y est fait.

Marwan lui tend un sachet en papier. Marie ne réalise pas tout de suite, et son visage s'éclaire quand elle entrouvre le sac :

— Des macarons ! Vous êtes trop forts ! Merci ! Cafés ?

J'accepte avec plaisir et Marwan refuse comme à son habitude.

— Bon, je vous ai dit que je vous appelais avant que la crise ne se déclenche, et ce n'était pas des paroles en l'air, vraiment.

Marie, même si son sourire illumine toujours son visage, est un peu crispée.

Marwan, à son habitude, tape droit au but :

— Vas-y, balance. Qu'est-ce qui se passe ?

— Vous vous rappelez des dernières NAO que nous avons signées ? Un climat apaisé, malgré un contexte économique tendu, des délégués syndicaux constructifs, désireux d'aboutir à un accord, malgré des revendications importantes ?

— Oui, j'ai le souvenir que tout s'était bien terminé, malgré les tensions presque habituelles.

— Bien. Cette année, la donne n'est plus du tout la même. Et j'ai quelques raisons de m'inquiéter.

Marie n'est pas du genre à se faire des frayeurs pour rien. Si elle est inquiète, c'est qu'il y a de bonnes raisons. Je relance :

— Tu as un contexte qui a évolué depuis l'an dernier ?

— Oui, clairement. Nous avons récemment eu des élections professionnelles, et les délégués que je connaissais depuis longtemps sont soit partis en préretraite, soit sont redescendus dans le Sud sur un autre site. Nous n'étions pas toujours d'accord, mais nous savions comment nous y prendre pour parvenir à un consensus. Or, les élections pour les remplacer se sont faites dans un climat de défiance envers l'entreprise, de discours ultra-radicaux de la part de deux nouveaux, qui ne s'étaient jamais manifestés auparavant. Et ils ont été élus. Tous les deux.

— Comment ont-ils fait pour être élus en sortant comme ça du chapeau ?

— Visiblement, il y a une crise des vocations. Comme si personne ne voulait du poste. Alors, ces deux-là ont profité de la vacance de candidats pour se positionner. Ils ont joué sur la peur des équipes, le contexte se tend depuis deux ans, les commandes se maintiennent, mais ne progressent plus.

— Et c'est suffisant pour emporter les suffrages ?

— Il faut croire. Ils ont fait courir le bruit que l'entreprise cachait les vrais chiffres, qu'en fait nous gagnions beaucoup d'argent, tout cela pour le seul bénéfice des actionnaires.

— Et c'est vrai ?

Marie me regarde interloquée. Je sais que je prends le risque de la choquer, mais la confiance entre le négociateur et son client est primordiale. Nous devons tout savoir, même si c'est inconfortable pour notre interlocuteur.

— Non ! Je vous assure, on ne cache rien, le contexte est vraiment tendu.

— Nous te croyons, bien sûr, mais nous nous devions de te le demander. Ce sont des collaborateurs qui sont sur le site depuis longtemps ?

— Non, justement. Le premier, Jonathan, a été recruté il y a moins de trois ans. Quant au second, Luis, il n'est là que depuis deux ans.

— Ils ont été élus par conviction ?

— Non, pas du tout. Les chiffres de participation ont été très faibles, ils ont été élus par défaut. Mais maintenant, ils sont là.

— Ils représentent des centrales syndicales importantes ?

— Ils en ont les étiquettes, mais franchement, ce sont juste des étiquettes.

La situation n'est effectivement pas simple : deux nouveaux délégués du personnel, qui a priori n'ont que peu d'expérience et qui jouent sur la peur pour mobiliser. Tout ce qu'il faut pour créer un cocktail détonnant. Nous devons préparer les prochaines étapes, les NAO sont encore loin, mais le contexte n'est pas favorable.

— Marie, quand se déroule ta prochaine réunion avec les représentants du personnel ?

— Dans une semaine. C'est pour cela que j'aurais besoin de la préparer avec vous, je ne sais pas trop comment m'y prendre avec mes deux loustics.

— Le problème de négocier avec des personnes qui n'ont aucune méthode, c'est que tu risques de ne pas pouvoir réellement négocier. Essaye de faire un match de tennis avec quelqu'un qui ne sait pas jouer : il va taper fort, envoyer la balle n'importe où, trouvera des excuses pour expliquer son mauvais jeu, et la partie sera exécrable.

— Je ne vais quand même pas vous les envoyer pour les former ? lance Marie avec son habituel grand sourire.

— Nous n'en sommes pas là, mais un peu de méthode sera nécessaire.

— Bien, je vous écoute…

Bien que négociatrice avertie, Marie va prendre des pages de notes lors des trois heures qui vont suivre. Sa prochaine réunion n'est pas réellement une

négociation en tant que telle, mais elle permettra plusieurs choses. Dans un premier temps, de jauger la détermination des délégués fraîchement élus. Également, de déterminer leur volonté de construire un projet collectif avec la DRH dans l'intérêt des collaborateurs, mais aussi de l'entreprise. Et, enfin, de comprendre leurs *enjeu*x personnels, le cas échéant.

Cette première rencontre est ce que l'on appelle un *run de renseignement*. L'erreur serait de commencer à poser des jalons dans les discussions, à faire des demandes ou des propositions sans connaître réellement les éléments de contexte incontournables. La détermination et l'enjeu des protagonistes vont être structurants dans la stratégie de préparation de la prochaine NAO.

Négocier sur une *position* est toujours risqué : quand cela cache une autre demande, souvent bien différente, la négociation est vouée à l'échec. Nous avons débriefé avec des négociateurs étrangers d'un groupe d'intervention qui nous racontaient le cas suivant : un jeune couple enlevé dans un pays sensible, une demande de rançon de cinq millions de dollars de la part du ravisseur. Après trois jours de négociation, le preneur d'otages, réalisant qu'il ne va pas obtenir ne serait-ce que la moitié de sa demande, hurle au négociateur au téléphone : « Ils vont mourir comme mon fils ! » et presse deux fois la gâchette. C'est terminé. Le preneur d'otages, désespéré et encore en ligne avec le négociateur, reconnaîtra avoir fait une telle demande car son fils souffrait de leucémie et il le savait condamné. Pour attirer l'attention du public, il avait pris en otage deux jeunes Occidentaux. Dans ce cas précis, la négociation a échoué car le négociateur a pensé que l'enjeu était financier. La position l'était (5 millions de dollars), mais l'enjeu était de la reconnaissance. Perdu, livré à lui-même et après trois jours de négociations stériles, le preneur d'otages a fini par commettre l'irréparable.

Marie, bien préparée pour ce run de renseignement, semble rassurée. Nous avons balayé l'ensemble des possibilités qui semblent s'offrir à nous. Marwan et moi sommes satisfaits de ce que nous avons mis en place. Nous échangeons quelques banalités autour d'un plateau-repas tardif, et nous prenons congé pour rentrer sur Paris.

Paris – Une semaine plus tard, 7 h 40.

Quand j'ouvre la porte du siège d'ADN Group, je n'entends pas la série habituelle de « bip » de notre alarme : Marwan est déjà là. Il vient juste d'arriver, les lumières ne sont pas encore allumées. Quelques mots

échangés, et nous prenons place dans une salle du fond. Nous attendons l'appel de Marie qui mène aujourd'hui sa première réunion d'envergure avec les nouveaux délégués du personnel. Même si notre travail de préparation la semaine précédente a été complet, il est important de remettre un dernier coup de collier avant cette journée importante. Autant pour se préparer que pour se rassurer.

Mon portable sonne, le numéro de Marie s'affiche :

— Bonjour Marie. Je te mets sur haut-parleur, je suis avec Marwan.

— Bonjour tous les deux. Ça va ?

— Oui, bien. C'est surtout à toi qu'il faut demander cela.

— Ben ça pourrait aller mieux. C'est chaud. Les choses se tendent ici, l'ambiance n'est pas très bonne.

— Raconte-nous.

Le bruit de fond nous laisse comprendre que Marie est dehors quand elle nous appelle. La ligne n'est pas très bonne, mais nous sentons la pression dans son ton : elle parle plus vite que d'habitude, son ton est aigu. Elle commence son récit :

— Nous avons eu des informations indiquant qu'il y aurait eu des bagarres dans les ateliers hier matin. Rien d'officiel, bien sûr, personne ne s'est plaint, mais nous savons par des collaborateurs qu'il y a eu des accrochages.

Le passage à l'acte physique, dans des situations de tension, dénote souvent une perte de la maîtrise des événements et une tentative de reprise de contrôle par la violence. Si certains perdent le contrôle, ils peuvent avoir recours à des actes insensés. Mais nous gardons cette analyse pour nous pour l'instant, Marie n'a pas besoin de plus de pression pour la réunion qui s'annonce. Marwan reformule et questionne :

— Des collaborateurs se sont accrochés. Il y a eu des blessés ?

— Non, rien. Et je ne vais pas aller à la chasse aux informations, nous ne sommes pas censés en être informés.

— Tu connais le prétexte de ces bagarres ?

— D'après plusieurs sources, il y aurait de la tension entre Jonathan et Luis, les deux délégués. Et leurs supporteurs respectifs en sont venus aux mains.

— Pas d’information sur la raison de ce désaccord ?

— Non, aucune. Je me demandais, du coup, s’il ne fallait pas annuler la réunion de ce matin ? Je n’ai pas envie qu’ils se sautent dessus en pleine salle de réunion.

Annuler la réunion serait une erreur, le message envoyé par la direction serait perçu très négativement. Si face à des rumeurs de tension, les rencontres prévues de longue date sont annulées, c’est que l’entreprise a peur de ne pas pouvoir maîtriser la situation.

— Non, surtout pas. Officiellement, tu n’es pas informée de ce qui s’est passé. Ce ne sont d’ailleurs peut-être que des rumeurs.

— Non, mes sources sont fiables.

— Oui, mais officiellement, personne ne s’est plaint. Maintiens la réunion, fais comme si de rien n’était, et va à la pêche aux infos comme nous l’avons prévu.

— Bon, OK, on fait comme ça.

Marie n’est pas aussi rassurée que d’habitude, mais elle est solide. Elle sait mettre son ego dans sa poche, ce qui sera primordial pour cette réunion. Si son ego prenait la main, ou si elle se laissait emporter personnellement dans une situation de tension, il lui serait très difficile de rester objective : elle pourrait interpréter les informations perçues, et nous avons besoin de tout, sauf d’informations tronquées ou fausses pour préparer les prochaines échéances.

Quelques rappels de fondamentaux plus tard, nous donnons rendez-vous à Marie pour le débriefing. Elle nous lâche sa dernière boutade :

— S’ils me séquestrent, je m’en fous, je vous appelle !

L’humour est souvent une façon d’exorciser ses craintes.

Nous laissons Marie arriver sur le site pour se concentrer et préparer la rencontre.

Paris, siège d’ADN Group – 15 h 45.

Le numéro de Marie s’affiche enfin sur mon portable. Ce n’est pas trop tôt. L’attente a été longue, et nous ne savions pas dire si c’était bon ou mauvais signe. Les premiers mots de Marie ne vont pas beaucoup nous aider à nous faire une opinion.

— Alors, raconte ! Comment cela s’est passé ?

— Franchement ? Je n’en sais rien.

Marwan et moi croisons nos regards, circonspects.

— Heu… tu peux développer ?

— Oui, désolée. Je ressors de la réunion dubitative. Les échanges se sont bien passés, plutôt posés. J’avais vraiment peur que cela tourne au pugilat, mais non, pas d’agressivité à l’égard de l’équipe de direction. Ils font des demandes impossibles, c’est clair, ils n’ont visiblement pas préparé leur réunion, mais le ton a été calme et posé.

— Si tu indiques que le ton a été bon avec la direction, c’est qu’il ne l’a pas été entre délégués ?

— C’est exactement ça. Ils ont passé plus de temps à se reprendre mutuellement et à s’envoyer des piques qu’à revendiquer ou qu’à nous demander de prendre des positions.

— Jonathan et Luis se sont pris la tête ?

— Oui, c’est le moins que l’on puisse dire. J’avais l’impression de regarder un débat politique de l’extérieur.

— Ils ont abordé des sujets politiques ?

— Non, pas du tout. Il n’y a visiblement pas d’idéologie directrice ni chez l’un ni chez l’autre. Ils font des demandes, mais pas de logique politique ou syndicale.

— Alors, qu’est-ce qui guide leur opposition ?

— Manifestement, leur ego. Ils ne peuvent pas se voir, et jouent les coqs dans la basse-cour. C’est une bonne chose, vous croyez ? Je préfère qu’ils s’en prennent l’un à l’autre plutôt qu’ils ne s’en prennent à nous.

Non, ce n’est pas une bonne chose. Au contraire. Si cette première réunion a permis de révéler les enjeux personnels des deux délégués, elle n’est que la première étape d’une querelle qui va s’enkyster. Sans aucun doute. Et le terrain de jeu de cette querelle, ce sera l’usine. Au détriment de la production et des emplois qui y sont associés.

Marie s’était préparée à un affrontement, et elle a joué le rôle de spectatrice. Nous devons la ramener très vite dans la réalité. Je ne lui laisse pas le temps de se réjouir.

— Marie, ce n’est pas une bonne chose. Laisse-moi résumer ce que nous savons : tes deux délégués ont été élus sur un discours radical, par un faible nombre de collaborateurs, ils ont fait courir des rumeurs sur la véracité des comptes, ils n’ont pas de ligne idéologique directrice, et donc pas de possibilité d’être ramenés à la raison par une centrale syndicale. Et en plus, ils se haïssent manifestement, c’est bien cela ?

— Oui, c’est la situation.

— Elle est potentiellement explosive : les prochaines revendications, et notamment les NAO à venir, vont être instrumentalisées pour leur querelle personnelle. Ils vont vouloir prendre le pouvoir, et toutes les surenchères sont possibles dans ce genre de jeu.

Marie reste silencieuse. J’ai conscience que mon analyse est sombre, mais je préfère cela plutôt que jouer un optimisme dangereux. Marwan reprend la main :

— Maintenant que nous avons ces informations, nous pouvons voir quelle stratégie envisager par la suite. Es-tu libre dans la semaine pour venir sur Paris ? Ou préfères-tu que l’un de nous se rende à l’usine ?

— Écoute, je préfère venir chez vous, ce sera plus simple, et nous serons plus discrets. Je peux venir avec mes deux responsables RH ? Ils travaillent avec moi, autant fonctionner en équipe.

— Parfait, regardons nos agendas et bloquons la date.

Paris, siège d’ADN Group – Deux jours plus tard, 10 h 15.

Marie et ses deux collaborateurs viennent d’arriver au bureau. Pas facile de se garer dans le quartier, ils ont un petit quart d’heure de retard. Comme à l’accoutumée, nous faisons un point de situation.

— Alors, quelles sont les nouvelles ?

— C’est le gros bordel. Franchement, on ne sait pas comment vont se passer les NAO. Nos deux délégués passent leur temps à jouer la surenchère, comme vous l’aviez dit. On va vous faire grâce des détails, mais leur dernier truc en date, c’est de savoir lequel des deux va bloquer l’usine en premier.

— Ils parlent de blocage du site ?

— Oui, exactement. Et pour aucune raison valable : nous n'avons pas encore commencé les discussions, et ils menacent déjà de faire grève.

— Comment réagissent les collaborateurs ?

— Ils sont aussi perdus que nous, je pense. Certains regrettent même d'avoir voté pour « Titi » et « Gros Minet ».

— Titi et Gros Minet ?

— Oui, c'est le surnom qu'on commence à entendre pour Jonathan et Luis.

— Ils le savent ?

— Oh, tu sais, dans les ateliers, on se parle directement. Je pense qu'ils le savent. C'est un problème ? J'ai l'impression que tu ne trouves pas cela drôle.

— C'est drôle, mais la crainte que j'ai, c'est que Luis et Jonathan risquent de perdre la face. Et pour la sauver, ils pourraient vouloir en faire encore plus. La menace de grève n'est pas anodine.

Les deux collaborateurs de Marie prennent nos commentaires en note, presque mot à mot. Nous les interrogeons avec Marwan :

— Et vous, comment voyez-vous les choses ?

Les deux personnes qui ont accompagné Marie sont visiblement assez jeunes, pas plus d'une trentaine d'années. Zorah, une jeune femme, et un jeune homme, Antoine. Ils n'ont pratiquement rien dit depuis le début de la réunion. Zorah prend cependant la parole :

— On est surpris. En fait, on ne sait pas ce qu'ils veulent. Ils demandent des choses qu'on a déjà données lors des précédentes négociations, ou ils font des demandes complètement farfelues.

Marwan rebondit sur la question :

— Quelles sont ces demandes farfelues ?

— La demande principale est qu'ils veulent un intéressement à hauteur de 20 % de leur salaire annuel, alors qu'il n'existe aucun intéressement à date. Vous imaginez ? Mais c'est impossible, au vu de la masse salariale, l'entreprise n'a pas les moyens d'une telle concession. L'un a commencé à demander un intéressement, parce que dans la boîte de sa belle-sœur, ils ont un intéressement. Alors, l'autre a demandé un peu plus, et on est arrivé à 20 %. C'est n'importe quoi.

Antoine rajoute :

— C’est ça qui est déstabilisant : on ne sait pas comment répondre à leurs demandes parce qu’on ne sait pas s’ils y croient ou non.

Antoine vient de mettre le doigt sur un des nœuds de cette négociation. La demande d’un intéressement est manifestement irréaliste. D’abord, parce que l’intéressement est un engagement très lourd pour l’entreprise, qui ne se prend pas à la légère. Ensuite, le montant : 20 %, c’est impensable, aucune entreprise dans un environnement concurrentiel aussi aléatoire que celui de l’usine de Marie ne pourrait se le permettre. Face à une demande irréaliste, une première question s’impose : ceux qui la formulent en ont-ils conscience ? C’est la question évoquée par Antoine. Nous devons éclaircir ce point avant d’aller plus loin.

— Ce point est fondamental, et là, je m’adresse à vous trois : pensez-vous qu’ils croient qu’ils auront l’intéressement qu’ils demandent ?

Nos trois RH s’interrogent du regard. La réponse est rapide, unanime : Luis et Jonathan ne mettent qu’une conviction de façade dans leur demande. Ils sont plus attachés à la forme qu’au fond. C’est une bonne nouvelle. Marwan poursuit le point de situation :

— Tu parlais de blocage, il y a eu un appel à la mobilisation ?

— Non, pas encore. Mais l’un et l’autre fanfaronnent dans les ateliers sur le fait qu’ils vont nous pousser à signer un accord sur l’intéressement, sinon ils bloquent l’usine.

— Et quelle est la réaction des collaborateurs ?

Marwan vient de poser la seconde question la plus importante de l’analyse : Jonathan et Luis ont-ils les moyens de mettre à exécution leur menace ?

— Jamais de la vie, les ouvriers ne bloqueront jamais l’usine. Tout le monde a fait des efforts depuis deux ans pour maintenir la productivité, on sait qu’il faut se serrer les coudes. Je n’y crois pas. Ce n’est pas maintenant que les efforts des commerciaux commencent à payer qu’on va casser l’outil de production.

Quand nous analysons la crédibilité d’une menace ou d’un ultimatum, nous utilisons différentes grilles d’analyse, que nous appelons des *screeners*. Chaque menace est ainsi passée au crible de sept questions spécifiques et chaque ultimatum à l’examen de dix questions ciblées. Nous avons mis des

années à construire ces screeners et ils ont été élaborés à partir des dénominateurs communs que nous avons pu extraire des centaines de menaces et d'ultimatums que nous avons dû gérer. Ces réponses nous permettent ensuite de positionner le curseur sur une échelle graduée, afin d'appréhender le risque encouru. Pour des raisons évidentes, nous ne pouvons partager ces screeners, de peur qu'ils ne tombent dans de mauvaises mains.

Antoine emboîte le pas :

— Oui, je suis d'accord. Depuis cinq ans que je travaille sur le site, il n'y a jamais eu de blocage. Je ne vois pas les ateliers faire la grève maintenant. Mais bon, ils ont élu les deux dingos, alors on ne sait jamais.

Marie n'a pas beaucoup parlé depuis le début de la réunion. Nous ne devons pas oublier que c'est elle qui dirige cette équipe. J'allais évoquer une analyse, mais je préférerais que ce soit elle qui la verbalise. En croisant son regard, je vois tout de suite qu'elle sait où je veux en venir. Marie se racle la gorge avant de parler :

— Vous pensez qu'ils bluffent, c'est ça ? Nous les voyons la semaine prochaine, tu veux qu'on essaye quelque chose ?

Marwan répond de manière laconique.

— Oui, ils bluffent. Et peut-être sans même le savoir.

Marwan a raison. Jonathan et Luis sont dans une revendication de pure forme quand ils demandent un intéressement. Ils auraient aussi bien pu demander 20 % d'augmentation de salaire, cela aurait été la même chose. La revendication n'est que le fruit d'une surenchère pour la satisfaction de leurs ego mutuels. Rien à voir avec un quelconque souhait d'améliorer la cause des ouvriers ni leur pouvoir d'achat. Mais Jonathan et Luis ont oublié qu'en négociation, il ne faut pas bluffer si on ne peut pas perdre. Et ils ne peuvent pas perdre… même s'ils ne le savent pas encore.

Usine – La semaine suivante, 7 h 45.

La nuit a été courte sur le site de production. Nous avons travaillé jusqu'à 2 h 00 du matin pour peaufiner la réunion qui va bientôt commencer. Nous sommes satisfaits de la longue préparation menée avec Marie et ses équipes. Ils doivent rencontrer les deux délégués dans quarante-cinq minutes, et nous avons mis au point une stratégie de quitte ou double : soit

cela passe, soit cela casse. À ce stade de la situation, nous n'avons plus d'influence sur la négociation : la balle est dans les mains de Marie et de ses collaborateurs.

La salle de réunion dans laquelle va se tenir la rencontre est lugubre. Située au deuxième étage du bâtiment central de l'usine, elle est éclairée par trois lampes blafardes qui illuminent comme elles le peuvent les lieux en attendant que la lumière du jour soit suffisante pour s'en passer. Nous avons visité la salle hier soir, pour pouvoir visualiser la négociation. Marwan et moi ne pourrons pas assister aux échanges, bien évidemment, mais nous les écouterons dans le bureau situé juste à côté. Nous garderons la possibilité de communiquer avec Marie lors des breaks, ou par SMS en cas d'urgence, elle gardera son téléphone sous les yeux. Assis confortablement dans deux fauteuils, nous nous collons à la porte de liaison, que nous avons fermée à clé auparavant. Il n'y a plus qu'à attendre.

Après de longues minutes silencieuses, des bruits de pas se font entendre. Les choses sérieuses commencent. Nous entendons distinctement les protagonistes prendre place. Marie, en nommant distinctement Jonathan et Luis pour les saluer, nous permet de repérer leurs voix. Ils sont désormais tous les trois dans la pièce. Marie retourne à la porte principale, la ferme, et revient s'asseoir pour ouvrir les discussions, conformément à la stratégie retenue :

— Bonjour messieurs, merci de votre présence à cette réunion qui va nous permettre de faire le point sur les prochaines échéances.

— Bonjour, répond celui dont la voix semble être celle de Luis.

— Bonjour, renchérit Jonathan. Vous êtes toute seule, aujourd'hui ? D'habitude, il y a les autres de la DRH avec vous.

Les voix sont posées, il n'y a pas réellement de signes de tension. Cela accrédite les analyses précédentes : les délégués se montrent virulents dans les ateliers, mais plutôt affables quand ils sont en réunion avec la direction. Marie ne laisse pas le silence s'installer.

— Oui, je souhaitais mener cette réunion seule avec vous, parce que j'ai des choses importantes à vous dire.

Les deux délégués semblent interloqués, nous n'entendons aucune réponse de leur part derrière la porte. Marie poursuit :

— Nous avons bien pris en compte votre dernière proposition de créer un intéressement, et j'ai eu l'occasion d'évoquer ce sujet avec la direction générale.

Luis intervient :

— Nous espérons que vous avez eu un accord sur le sujet. Les ateliers sont en attente, et s'il faut bloquer l'usine, pas de problème pour nous.

Jonathan ne souhaite pas être en reste :

— Oui, on peut bloquer sans problème. Ne l'oubliez pas.

Le signal est donné. Marie laisse s'écouler quelques secondes de silence et déroule à la lettre sans dévier d'une virgule ce que nous avons préparé quelques heures plus tôt :

— Bien. J'ai bien compris que vous étiez prêts à bloquer l'usine. Maintenant, je vais vous faire un point de situation, et je vous demande d'être très attentifs. Si nous sommes aujourd'hui autour de cette table, c'est pour préparer les NAO qui permettront aux collaborateurs d'accroître leur pouvoir d'achat, tout en permettant à l'usine de maintenir sa rentabilité et donc son potentiel d'investissement pour l'avenir et la sécurité de nos emplois à tous. Sommes-nous d'accord là-dessus ?

Les deux délégués sont a priori surpris, la *latence* dans leur temps de réponse l'indique. Les deux acquiescent à cet objectif commun.

Marie continue :

— Concernant l'intéressement, je vais être très claire. Il y a des choses que je sais faire, et des choses que je ne sais pas faire. Accorder un intéressement aujourd'hui, je ne sais pas faire. Ce n'est pas une question de volonté, c'est une question de pouvoir.

Luis réagit immédiatement :

— Quoi ? Mais qu'est-ce qu'on fait là, alors ?! Vous voulez vraiment qu'on déclenche la grève ?

Jonathan poursuit, sur le même ton :

— Alors, vous n'avez rien écouté de ce qu'on vous a dit !

Marie doit reprendre la discussion, calmement :

— Au contraire, je vous ai parfaitement entendus, et vous ne pouviez être plus clairs. Nous pouvons déblatérer de l'intéressement pendant des heures

si vous le souhaitez, cela ne changera rien.

Luis tape du poing sur la table, ce qui nous fait sursauter.

— Non, mais… OK, alors on va tout bloquer !

Le plan se déroule exactement comme prévu. On aurait même dit qu'ils avaient préparé les réponses en amont avec nous. Marie reprend.

— Si maintenant vous souhaitez bloquer l'usine, je ne peux pas vous en empêcher et pour ne rien vous cacher, je ne souhaite aucunement m'y opposer.

— Mais… mais, vous ne nous croyez pas capables de le faire ?! reprend Jonathan, visiblement décontenancé.

— Au contraire, je vous pense parfaitement capables de le faire. Juste une chose cependant, quand vous bloquerez l'usine, gardez en tête qu'au-delà de deux jours de retard de livraison, nous recevrons des pénalités de l'ordre de 10 % de la valeur de chaque commande. Je vous ai même apporté les contrats clients si vous souhaitez un peu de lecture…

— Vous êtes en train de nous menacer, hein ? renchérit Luis.

— Qu'est-ce qui vous fait dire ça ? rétorque calmement Marie.

— Non… mais, vous nous dites qu'on va se prendre des pénalités ! C'est pour tuer notre grève ! lance Jonathan. Ça marche pas avec nous !

Marie, volontairement, ne répond pas et en rajoute une couche.

— J'oubliais, les pénalités impacteront évidemment le niveau d'augmentation des NAO, ce que vous pouvez comprendre, je pense.

— C'est du chantage ! s'écrie Luis.

— Vos prédécesseurs n'étaient pas toujours faciles, nous n'étions pas toujours d'accord, mais nous avons réussi à signer régulièrement des accords qui ont maintenu l'usine efficace, productive et rentable. Vous venez d'être élus, et la première chose que vous proposez, c'est de demander l'impossible et d'appeler à la grève. Qu'est-ce que je suis censée comprendre ?

Nous entendons Luis et Jonathan bafouiller. Marie enfonce le clou avant qu'ils ne répondent.

— Vous venez d'être élus, et j'ai besoin de vous pour préserver et développer une relation entre la direction et les collaborateurs qui soit

constructive et pérenne, comme elle l'a été jusqu'à ce jour. L'avenir est au syndicalisme de négociation, pas au syndicalisme de blocage. Mais désormais, cela relève de vous. De vous deux. J'ai compris que vous ne vous aimiez pas, et franchement, ce n'est pas mon problème. Par contre, si votre querelle impacte la vie de la société, cela va être mon problème, mais aussi celui de tous les ouvriers et de leurs familles. Vous avez accepté une responsabilité en vous présentant aux élections, et c'est une belle mission que de représenter vos camarades. Mais vous devez accepter de laisser vos ego de côté.

Jonathan tente d'intervenir :

— Attendez…

Marie l'interrompt.

— Laissez-moi finir. Je vais être très franche. Je sais que vos centrales syndicales ne vous soutiendront pas si vous appelez à la grève, et que les ateliers ne se mobiliseront que faiblement. Alors, vous avez deux solutions : vous quittez la salle en claquant la porte, vous appelez au blocage, mais vous allez perdre votre légitimité parce que le mouvement ne prendra pas. Je ne souhaite pas cela, ni vous, je pense. La seconde solution que je vous propose, c'est de faire de vous des délégués efficaces et reconnus. Je vous propose de vous faire former pour ce job : il existe un plan de formation à Sciences-Po Paris, et je connais un des intervenants. Je vous fais suivre le cursus complet et je le prends à ma charge.

Luis intervient :

— Vous voulez nous acheter, c'est ça ?

— Je veux vous donner les moyens d'être à la hauteur de vos responsabilités, simplement parce que j'ai besoin de vous.

Un silence s'installe. Cette latence est bon signe : si la réaction des deux délégués avait été émotionnelle, elle aurait été immédiate. Colérique. Destructrice. S'ils prennent le temps de la réflexion, c'est que la fermeté et la franchise ont touché. Et c'est exactement ce que nous recherchions.

Revenons en arrière l'espace de quelques instants. Durant la semaine qui a précédé cette réunion, le terrain a été minutieusement préparé pour garantir un maximum d'efficacité.

Les centrales syndicales d'abord : Marie connaît bien les délégués centraux du syndicat auquel sont rattachés Luis et Jonathan. Elle y est considérée comme une DRH dure en négociation, mais fiable et pragmatique. De ces échanges, Marie a eu la confirmation que le syndicat ne soutiendrait pas un mouvement de blocage, et le ferait savoir aux deux nouveaux élus : le climat social dans l'usine s'est apaisé depuis l'arrivée de Marie, hors de question de tout casser pour une querelle d'ego.

Les ateliers ensuite : les contacts avec des ouvriers sur le site ont également confirmé qu'un appel à la grève ne serait pas suivi. Les dernières querelles entre partisans de Jonathan et de Luis ont refroidi bien des ardeurs, et dans un contexte économique tendu, la confiance créée dans le temps par Marie est un plus grand gage de pérennité que l'appel au blocage. De plus, avoir été affublés des surnoms « Titi » et « Gros Minet » ne va pas, pour Luis et Jonathan, dans le sens d'une reconnaissance de leur légitimité.

Le profil des deux délégués enfin : jeunes et peu expérimentés, ils ne sont ni des dogmatiques ni des pervers. Le mélange de ces deux profils aurait pu être explosif, mais ce n'est pas le cas. Élus opportunistes, ils veulent affirmer leur légitimité, mais n'utilisent pas le bon moyen.

Forts de ces éléments, la *stratégie* que nous avons proposée à Marie a été simple : le *positionnisme*. L'objectif recherché était de faire en sorte que les deux délégués se rallient à la position de Marie, c'est-à-dire un climat constructif et la volonté de trouver un accord satisfaisant pour les deux parties. La *tactique* retenue a été la *saturation*. Pendant l'échange, il était convenu que Marie s'accapare au moins 80 % du temps de parole, ce qui est très rare en négociation. D'habitude, notre rôle consiste à très peu parler afin de privilégier l'écoute et la compréhension des problématiques. Et en termes de *technique*, nous avons utilisé la *démonstration*, qui vise à démontrer à la partie adverse l'intérêt qu'elle a à se rallier à notre position.

Pour cela, Marie a affirmé fermement que l'intéressement n'était tout bonnement pas négociable, tout en ne faisant pas perdre leur légitimité à Luis et Jonathan. Pour cela, il fallait les recadrer sans public : cela explique le choix du face-à-face. La présence d'autres participants aurait exacerbé leur comportement erratique et provoqué une surenchère non maîtrisée. Les yeux dans les yeux, Marie a pu leur faire passer son message de fermeté sans les mettre en difficulté vis-à-vis des autres. Et le fait d'avoir réuni les deux délégués autour de la table, et non pas en *bilatérale*, crée une forme de

responsabilité commune, comme une solidarité dans le choix de ce qui doit être fait ensuite. Un excellent moyen de rapprocher les deux hommes qui a priori se détestent, certainement plus pour des problèmes d'ego que pour de véritables raisons objectives.

Marie n'a pourtant pas fermé la porte : vous n'aurez pas ce que vous demandez maintenant, à savoir l'intéressement, mais j'ai besoin de vous. Alors, je vous aide à devenir vraiment légitimes, mais pour les bonnes raisons et par les bons moyens.

Face à l'attitude de va-t-en-guerre de Luis et Jonathan, Marie aurait pu s'affoler et céder pour s'acheter la paix sociale. Au contraire, grâce à une analyse pertinente et à une bonne préparation, elle a pu garder la maîtrise de la négociation et maintenir une discussion constructive.

Derrière la porte, le silence est retombé. Les deux délégués sont visiblement sonnés. Pour éviter qu'ils ne soient mal à l'aise, Marie brise l'atmosphère tendue, comme nous l'avions préparé à la lettre :

— Bon, je vais chercher un café. Vous en voulez ?

— Heu. Oui, je veux bien. Merci.

— Moi aussi, s'il vous plaît. Sans sucre…

Nous entendons les chaises bouger. Marie quitte la pièce et ferme la porte derrière elle. Elle se dirige vers son bureau. Nous collons intuitivement notre oreille contre la cloison, la conversation entre Luis et Jonathan reprend.

— Bon… qu'est-ce que t'en penses ? demande Luis.

— … J'en sais rien… répond Jonathan.

— On demande à Bertrand ? lance Luis, quelque peu provocateur.

— Lapeyrade ? T'es sûr ? rétorque Jonathan, sans grande conviction.

— Ouais, il nous dira ce qu'il faut faire ! achève Luis.

Je suis déjà en train d'envoyer un SMS à Marie, demandant des informations sur ce Bertrand Lapeyrade. Je sens la situation nous échapper lentement, comme du sable entre nos mains. Je vois Marwan qui fronce les sourcils, perdu dans ses pensées. Je le connais bien. Il croise les données à cent à l'heure dans sa tête pour tenter de comprendre ce qui a pu nous échapper.

Trente secondes plus tard, mon écran s'allume sans sonner : « Notre ancien DG. Pourquoi ? »

Je tends mon portable à Marwan qui passe ses doigts sur sa bouche pour juguler la pression croissante.

— Marie ne doit pas revenir dans la pièce, me chuchote Marwan.

— Suis d'accord, acquiescé-je.

Les pas de Marie sont de nouveau perceptibles. Elle se dirige vers la salle qui abrite toujours les deux délégués. Je lui « textote » aussi rapidement que possible pour lui donner une consigne claire. Marie s'arrête au niveau de la porte, frappe deux fois et ouvre dans la foulée.

— Voici vos cafés, messieurs, annonce la DRH, avec énérgie.

— Euh… merci, répondent-ils à l'unisson.

— Ça ne vous dérange pas si on fait une toute petite pause. J'ai une urgence. Pas plus de cinq minutes.

— Euh… non, je vais en profiter pour fumer une clope, lance Jonathan.

— Je vais passer à mon bureau pour récupérer mon chargeur, informe Luis.

Les deux délégués se lèvent et quittent d'un pas lourd la salle de réunion. Quelques instants plus tard, la porte s'ouvre. Marie a les yeux exorbités et s'assoit à nos côtés, en prenant soin de fermer la porte à clef.

— Qu'est-ce que c'est que cette histoire ? s'exclame à voix basse la DRH.

— Ils ont dit qu'ils en référeraient à Bertrand Lapeyrade, rétorqué-je.

Marie est retournée. Sa bouche s'ouvre lentement, comme celle d'un pantin désarticulé. Je brise le silence, le temps joue contre nous.

— Est-ce qu'il y a quelque chose qu'on devrait savoir sur cet ancien DG ?

— Nous sommes en procès avec lui depuis son départ « précipité » il y a un peu plus de deux ans maintenant. Il demande des indemnités exorbitantes, ce que nous refusons. Il a été viré par le groupe pour « incompatibilité d'humeur et de stratégie ».

— Visiblement, il a trouvé un moyen de se venger, indique Marwan. Et nos deux dingos ne sont pas de véritables dingos apparemment, mais plutôt des marionnettes à la solde de Bertrand. Leur mission doit être de semer la zizanie dans l'usine, mais ça prend difficilement. Les salariés ne suivent

pas, donc ils jouent la surenchère. Sauf que là, ils sont coincés. Sauf si Bertrand leur demande de faire quelque chose d'encore plus idiot.

— Je n'arrive pas à le croire, c'est pas possible, répond Marie.

— On va le savoir tout de suite, conclus-je. Marie, écoute-nous.

Nous préparons une contre-attaque minutieuse. Marie couche frénétiquement sur son cahier ses notes prises à la va-vite. Quelques retours en arrière, quelques échanges de confirmation, et nous validons le tout. Marie regagne rapidement la salle mitoyenne et le silence s'installe. Quelques minutes plus tard, les pas lourds des deux délégués faussement ennemis se font entendre. Ils poussent la porte et échangent des banalités. Marie se lance, nerveuse. Son timbre de voix a changé.

— Luis et Jonathan, vous avez confiance en moi ?

— Ben… oui, pourquoi cette question ? demande timidement Luis.

— Tout simplement parce que j'ai l'étrange sentiment que quelque chose ne tourne pas rond.

— Pour… pourquoi vous dites ça ? s'aventure Jonathan.

— Vous connaissez Bertrand Lapeyrade ?

Quand il leur fallait moins de deux secondes pour répondre aux questions de Marie depuis le début de la réunion, sur cette question les délégués mettent cinq secondes pour apporter une réponse. C'est une conséquence directe de la saturation de la *charge cognitive*. Tout individu peut réaliser un certain nombre d'actions en même temps. Généralement, difficilement plus de trois ou quatre. Cela devient d'autant plus difficile de réaliser ces actions quand on se voit imposer un effort mental supplémentaire, comme mentir ou préparer une réponse pour se protéger ou simplement se libérer du stress. Les conséquences directes de la *surcharge cognitive* s'expriment très généralement par une augmentation de la latence, une réduction de la gestuelle, un bégaiement accentué, des réponses moins structurées ou plus évasives. C'est précisément ce qui est train de se passer avec les deux délégués.

— Ou… mais… oui, c'est l'ancien DG. Mais pourquoi tu nous poses cette question ? demande Luis, tentant de se rattraper comme il peut aux branches.

— Si je vous disais que j’ai des informations prouvant une connivence entre Bertrand Lapeyrade et vous deux, que me diriez-vous ?

La question de Marie n’est pas anodine. C’est ce qu’on appelle une *question appât*. Elle consiste à émettre une hypothèse plausible afin de pousser son interlocuteur à la faute. D’après notre expérience, quand les sujets apportent une réponse justificative, ils mentent dans plus de 90 % des cas. Quand les sujets nient simplement, ils sont généralement honnêtes.

L’effet de la question de Marie est comparable à un pavé lancé dans la marre. Silence de mort. Marwan et moi comptons les secondes qui s’égrènent. Marie reprend finalement la parole au bout de quinze secondes.

— Votre silence en dit long, vous savez ? lance Marie.

— Euh… mais c’est quoi ces informations ? rétorque de façon acerbe Jonathan.

On ne pouvait espérer meilleure réponse. Aucun d’entre eux ne nie, ce qui prouve que la connivence est réelle. Ils cherchent maintenant à connaître ce que pourrait potentiellement savoir Marie.

— C’est plutôt la question que je devrais vous poser, non ?

Marie mène la danse. Elle est à l’aise et déroule sereinement les réponses que nous avons préparées avec elle. Elle ne se justifie pas pour éviter de perdre le contrôle de la situation. Au contraire, elle les contraint à se justifier.

Silence de nouveau.

— Vous jouez à quoi là ? s’énerve alors Luis. Vous insinuez plein de choses et vous cherchez à nous nuire !

— Vous pensez réellement que je cherche à vous nuire après la conversation que nous avons eue juste avant la pause ? J’ai joué cartes sur table, je vous laisse l’opportunité de le faire également avant que les choses ne prennent une autre tournure. Vous pouvez encore éviter le pire et sauver votre peau.

Silence de nouveau.

— C’est lui qui est venu nous voir, pas nous ! finit par cracher Jonathan, la voix étranglée.

La messe est dite.

— C’est-à-dire ? reprend Marie.

— Vous nous assurez que cette conversation n’a jamais existé et on repart là où on s’est arrêtés avant la pause ? menace Jonathan, sans réelle conviction.

— Si vous entamez une démarche constructive qui s’inscrit dans la durée, dans la droite lignée des précédents délégués, je vous le garantis.

— OK, répond Luis, résigné.

Jonathan et Luis livrent une histoire courte, mais convaincante. Ils ont été approchés par l’ancien DG pour semer le trouble dans la société, tout cela sur fond de vengeance. Rémunérés en liquide, ils relayaient des informations précieuses à Bertrand Lapeyrade, afin qu’il se constitue une meilleure défense lors de son procès.

Les deux délégués ont, dès le lendemain, arrêté « leur contrat avec leur employeur » en invoquant des fuites potentielles. Bertrand Lapeyrade, de peur d’être démasqué, s’est empressé de couper les ponts avec ses deux sbires. Il a depuis perdu son procès et le climat social s’est considérablement amélioré.

Mission terminée.

Le débrief

La vengeance peut-elle être réellement salvatrice ? Bertrand avait l’air de le penser. Qu’est-ce qui a fait qu’il n’est finalement pas allé au bout ? La peur de tout perdre.

En négociation, comme dans un combat, les plus dangereux sont ceux qui n’ont rien à perdre ou plus rien à perdre. Animés d’une volonté inébranlable, pétris par des relents de frustration, piégés dans une vision court terme, étriqués dans un monde qu’ils rejettent ou aveuglés par le désespoir, ils assènent des coups sans même se soucier des conséquences pour eux-mêmes ou pour autrui. Si Bertrand s’est ravisé, c’est qu’il avait encore quelque chose à gagner, son procès, qu’il a finalement perdu.

S’il est vrai que la vengeance décuple l’énergie et l’engagement, elle est mauvaise conseillère. Faut-il abattre l’arbre dont la branche vous est tombée sur la tête ? Si l’on est en quête du sentiment d’apaisement intérieur que procure une vengeance assouvie, c’est que la vengeance nous leurre d’un faux espoir. Au-delà des conséquences irréversibles d’une vengeance spontanée ou froide,

nous agissons souvent contre nos propres valeurs et considérons le mal comme nécessaire. C’est le meilleur moyen pour se perdre et devenir quelqu’un d’autre.

La véritable question que doit se poser tout négociateur est : comment retrouver cette sérénité intérieure sans commettre l’irréparable ? La réponse est certainement dans la *résilience*, cette capacité à surmonter les épreuves et, par conséquence, à grandir des difficultés affrontées.

La première matière sur laquelle on travaille en tant que négociateur est soi-même. Pas l’autre, mais soi-même. Comment adapter sa communication et son comportement face à son interlocuteur si nous ne sommes conscients ni de nos limites ni de nos compétences ?

Marwan et moi avons été trahis de nombreuses fois, et sûrement plus de fois que nous le pensons. Nous avons été également maintes fois déçus, simplement parce que nous aurions souhaité que les gens se comportent comme nous avons pu nous comporter envers eux. Avons-nous pour autant cédé à la vengeance ? Il serait présomptueux de ne pas reconnaître que notre ego s’est embrasé ou que nos dents ont grincé. Cependant, nous sommes restés fidèles à nous-mêmes, animés d’une éthique inébranlable. Nous avons écarté de notre vie les médiocres et tous ceux qui ont tenté de revenir en rampant.

Finalement, ces expériences n’ont fait qu’épaissir notre cuir et notre volonté d’avancer.

REFUS DE PRISE DE TRAITEMENT

Vivre ou mourir

J’ai eu plusieurs fois l’occasion de me trouver dans des situations où ma vie était en jeu, et j’ai eu chaque fois l’impression que le stress et l’enjeu rendaient mon jugement plus efficace et plus avisé. Mais certaines personnes ne fonctionnent pas de la même façon. Pour les comprendre et les aider à y voir clair, il faut d’abord et avant tout accepter que leur logique puisse être différente de la nôtre…

Montréal, Canada, début juillet.

Marwan et moi venons d’atterrir dans ce pays que les Français affectionnent tant, le Canada. Si l’architecture de Montréal reste terne, le cœur des habitants est plein de chaleur. Un des plus beaux exemples au monde où le « vivre ensemble » se voit au quotidien : l’ambiance des pubs, les matchs de hockey, la nature immense à quelques encablures et la convivialité des habitants. Nous sommes en mission toute la semaine dans le centre de la ville pour préparer deux négociations avec un fonds d’investissement. Également, au programme, un rendez-vous mercredi avec Arthur, un oncologue rencontré lors d’une conférence donnée à Paris sur le lien entre la négociation complexe que nous pratiquons et l’entretien thérapeutique que pratiquent les médecins. Arthur, un pur Québécois, m’avait demandé de l’appeler lors de ma prochaine venue dans son pays.

— Je suis ravi que vous veniez avec votre associé. J’ai réservé la matinée du mercredi pour que nous ayons l’occasion d’échanger dans le détail. Je souhaitais justement vous parler d’une patiente un peu compliquée, qui refuse son traitement, bref pas grand-chose pour vous, mais beaucoup pour moi, m’avait-il dit au téléphone deux semaines plus tôt.

Dans notre métier, « un peu compliqué » signifie souvent « particulièrement difficile ».

La *non-observance* est un véritable problème pour le corps médical : dans de nombreuses pathologies, certains patients refusent de prendre le traitement qui leur est prescrit, ou le prennent en début de parcours thérapeutique et l'arrêtent sans en informer leur praticien, ou encore affirment le prendre régulièrement, mais ne le font pas. Sur certaines pathologies chroniques, la non-observance peut atteindre 70 % des patients. Marwan et moi-même sommes régulièrement sollicités par des cercles de médecins ou des laboratoires pharmaceutiques pour former les praticiens à la négociation avec les patients : comment induire le changement chez eux pour qu'ils acceptent le traitement recommandé. En la matière, tout est négociable : hors de question d'imposer quoi que ce soit au malade, il est libre de tout accepter ou de tout refuser.

Les raisons de la non-observance peuvent être multiples. La première raison est le *déni* pur et simple de la pathologie, poussant le patient à considérer qu'il n'est pas malade et qu'il n'a donc pas besoin de traitement. Le déni est un mécanisme de défense psychologique qui consiste, inconsciemment, à nier l'existence d'un problème pour ne pas avoir à l'affronter. Il est alors difficile de faire accepter à l'autre une réalité qu'il ne veut pas voir.

Une autre raison de la non-observance réside dans la confusion liée à la multitude d'informations disponibles, notamment sur Internet. Cette profusion de données ou d'opinions, plus ou moins éclairés, brouille la perception du patient qui a tendance à écouter l'avis qui lui semble le plus favorable à sa vision personnelle. Par phénomène de *biais de confirmation d'hypothèse*, le patient va alors privilégier les éléments qui confirment l'analyse qu'il fait lui-même de sa propre situation et écarter les éléments qui pourraient infirmer son hypothèse. Il sélectionne ainsi inconsciemment des éléments uniquement favorables, qui pourraient justifier l'absence de prise de traitement.

Une autre raison peut être le manque de confiance du patient envers l'industrie pharmaceutique, qui va se traduire par le rejet de tout traitement allopathique pour se tourner vers des médecines parallèles généralement moins efficaces.

Et pour finir, face à certaines maladies chroniques, les traitements sont encore en phase embryonnaire, donc garantissent une efficacité variable. Ce qui peut fonctionner sur un patient ne fonctionne pas nécessairement sur un autre. De fait, les patients mettent en balance la posologie lourde, dont les

effets secondaires, et la stabilisation potentielle de leur pathologie. Quand le rapport est négatif, ils décident simplement de ne pas s'infliger un tel traitement qui n'apporte aucune garantie.

Quoi qu'il en soit, ce phénomène de non-observance inquiète les instances de santé et génère de réelles difficultés thérapeutiques.

Montréal, cabinet médical d'Arthur, mercredi 9 h 00.

Arthur jouit d'une quinzaine d'années d'expérience, une bonne habitude des patients difficiles, mais se trouve aujourd'hui face à une patiente dont il ne saisit pas les motivations. Il est dépité de ne pas comprendre les ressorts de sa personnalité, et nous demande si nous pouvons l'aider. Elle souffre d'une forme particulière de cancer qui peut être traitée avec d'importantes chances de guérison, à condition que cette patiente respecte à la lettre la prescription du médecin, et que la prise en charge soit rapide. Or, la patiente d'Arthur ne cesse de revenir en arrière, consultation après consultation.

Nous sonnons et nous sommes accueillis par Arthur. Effectivement, son visage ne m'est pas inconnu : grand gaillard dégarni, à la carrure de rugbyman, je me souviens de nos échanges lors du dîner qui avait suivi ma conférence, quelques semaines plus tôt.

— Bonjour, Arthur, nous ne pensions pas nous revoir si tôt, commencé-je.

— Bonjour, Laurent, merci de vous être rendu disponible, c'est vraiment très sympa. Je n'ai volontairement pas pris de consultations ce matin, nous serons tranquilles.

— Je vous présente Marwan Mery, mon binôme et associé. Il nous sera d'une aide précieuse.

— Ravi de faire votre connaissance, ajoute-t-il à l'attention de Marwan.

Nous entrons rapidement dans les lieux. Arthur nous installe dans son cabinet, face à un bureau épuré sur lequel ne trônent qu'une pile de revues scientifiques et un MacBook Pro.

Comme à son habitude, précis et direct, Marwan lance la conversation :

— Alors, vous avez un problème d'observance avec une patiente difficile ?

— Oui, c'est le moins que l'on puisse dire. Je n'arrive pas à la faire adhérer au traitement que je lui propose. Et je ne comprends pas pourquoi.

Arthur a l'air vraiment touché par la situation. Ce n'est certainement pas la première fois qu'il doit faire face à un refus de traitement, mais cette fois-ci, quelque chose l'affecte particulièrement. En voyant le regard de Marwan, en quête de fuites émotionnelles sur le visage de notre interlocuteur, je constate qu'il a lui aussi perçu l'émotion d'Arthur.

— Sans trahir le secret médical, que pouvez-vous me dire sur cette personne ? relance-t-il.

— Je ne vous donnerai aucune information personnelle, juste des éléments de contexte. Cette patiente a 51 ans. Elle est mariée, mère de deux enfants, chef d'entreprise, et je lui ai diagnostiqué il y a trois mois un cancer. C'est une forme de cancer pas vraiment méchante, à condition qu'il soit traité rapidement avec la bonne molécule. Les chances de guérison sont importantes, mais l'observance est primordiale.

— Comment a-t-elle réagi à l'annonce du diagnostic ? ajoute Marwan.

— Plutôt bien, elle est restée calme, a posé beaucoup de questions, et m'a demandé ce qu'il fallait faire pour traiter son problème rapidement. Je lui ai annoncé un protocole classique, que je connais bien, qui donne d'excellents résultats. Elle a accepté de commencer ce traitement après une deuxième consultation.

— Vous l'avez donc reçue une seconde fois ? s'enquiert Marwan.

— Oui. Nous étions alors prêts à lancer le traitement, mais elle avait complètement changé d'avis. Elle ne voulait plus du traitement, j'ai dû lui réexpliquer le pourquoi du comment, tout recommencer. Après trente-cinq minutes, elle a de nouveau accepté. Nous avons repris rendez-vous le lendemain. Et là, elle a recommencé ! Elle ne voulait plus ce traitement, elle voulait tout reprendre à zéro.

En nous racontant son histoire, Arthur manifeste des expressions de colère. Ses lèvres se pincent, le poing de sa main droite se crispe. Sa patiente l'a visiblement agacé. En réagissant de la sorte, Arthur se place dans son cadre de référence à lui : pour le médecin qu'il est, difficile de comprendre que sa patiente refuse un protocole qui lui semble évident. Ce mode de fonctionnement est logique : nous sommes plus enclins à analyser les comportements des autres en fonction de notre propre cadre de référence. C'est un principe que l'on appelle la *conscience interne*. La conscience interne consiste à se placer à l'écoute de ses propres sentiments, sensations,

interprétations. Dans le cas d'Arthur, il juge sa patiente en conscience interne, tourné vers lui-même. Pour identifier une motivation dans le cadre d'une négociation, il faut se placer en *conscience externe*, c'est-à-dire tourné vers l'autre, ses interprétations, son cadre de référence. Mais pour faire cela, il faut se départir de ses propres émotions. Nous devons aider à Arthur à faire ainsi.

Je reprends la discussion.

— Vous avez réagi comment, face à son changement de position ?

— J'avoue que je me suis énervé. Je lui ai fait la leçon, répond-il en baissant les yeux.

Arthur se crispe encore à l'évocation de sa réaction. Marwan, immédiatement, désamorce la montée émotionnelle :

— Arthur, vous étiez en colère ?

Le médecin nous regarde l'un puis l'autre, avec visiblement un sentiment de gêne.

— Oui, je crois. J'ai été surpris, alors j'ai mal réagi, je pense. Je n'ai pas compris son revirement, et je n'aime pas quand je ne comprends pas.

— La colère est une *émotion primaire*, c'est donc une émotion légitime pour celui qui l'éprouve. Elle a été légitime pour vous face à votre patiente, vous n'avez pas mal réagi. C'est normal de ressentir ça si votre patiente décide de changer d'avis, non ? lui demande Marwan.

— Oui, vous avez peut-être raison…

Arthur se détend un peu. Marwan a touché juste : en verbalisant son émotion, il permet à Arthur d'arrêter la spirale émotionnelle et de reprendre un échange dépassionné. Nous avons besoin de sa vision objective, pas d'interprétations teintées de colère.

Il est normal d'éprouver de la colère dans une situation telle que celle d'Arthur face à sa patiente récalcitrante. Il sait ce qu'il faut faire pour la guérir, mais elle refuse de suivre son avis. La colère est une émotion primaire, comme la peur, la tristesse, la joie, la surprise ou le dégoût. Une émotion primaire est toujours légitime, une émotion dégradée ne l'est jamais. L'émotion dégradée s'installe quand l'émotion primaire n'est pas gérée et que le sentiment qui en découle se propage durablement. Face à sa patiente, Arthur a développé un sentiment de colère légèrement dégradé

portant atteinte à son efficacité et à son objectivité. Du fait de son engagement émotionnel mal maîtrisé, Arthur est tombé dans un des travers classiques de la négociation : il a confondu la *position* et l'*enjeu*. Pour Arthur, les revirements permanents de sa patiente sont incompréhensibles : dans son cadre de référence de médecin, il sait que la prise rapide du traitement peut sauver sa patiente, renoncer sans cesse pour des raisons futiles n'est pas acceptable. C'est cette inacceptation qui génère chez lui frustration et colère, et comme il ne sait pas comment contourner ce refus, la colère s'installe à chaque fois qu'il rencontre sa patiente et qu'il sait qu'elle va certainement avoir changé d'avis. Le risque, dans ce cas, c'est ce que nous appelons le *positionnisme* : chaque partie campe sur sa position, essayant non pas d'écouter l'autre, mais juste de la convaincre. Or, la négociation, ce n'est pas simplement convaincre, car on peut convaincre quelqu'un pour quelques heures, mais il peut se raviser ensuite quand il n'est plus sous le flot d'arguments de son interlocuteur. Induire le changement est beaucoup plus durable et efficace, surtout dans le cadre de la relation médecin-patient. Pour voir l'enjeu derrière la position, il est fondamental de sortir de son propre cadre de référence pour comprendre la motivation réelle de l'autre. Derrière les changements de la patiente se cache certainement une autre raison, son enjeu, un besoin conscient ou inconscient qu'elle cherche à satisfaire en revenant sans cesse sur ses propres engagements.

Je reprends la discussion :

— Comment a réagi votre patiente en voyant votre agacement ?

— Elle a été touchée, elle a finalement accepté une nouvelle fois, mais pour refuser à la consultation suivante.

— Vous pensez que c'est un problème de confiance entre vous et elle ?

— Non, même pas. Je lui ai proposé d'aller voir un autre oncologue, mais elle veut absolument être traitée par moi. Je vous avoue que je suis complètement perdu, là.

— Bon, on va essayer de cerner son profil. Quelles sont les raisons qu'elle invoque pour revenir en arrière ?

— C'est ça aussi qui est étonnant. Ce n'est jamais pour la même raison : un jour elle a lu un article sur Internet, la fois suivante elle a discuté avec sa

belle-sœur qui est infirmière, ensuite elle a vu un documentaire à la télé, ce sont toujours des raisons différentes.

— Vous l'avez sentie inquiète, je veux dire au-delà de l'inquiétude normale d'un patient à qui on annonce un diagnostic de cancer ?

— Non, pas vraiment, elle est restée calme et posée.

— Et lors des consultations ?

Arthur est manifestement interloqué. Il plonge son regard vers le sol, semble chercher dans ses souvenirs.

— À y repenser, c'est vrai qu'elle a l'air moins rassurée que ce qu'elle prétend.

— Qu'est-ce qui vous permet de dire ça ?

— Maintenant que vous me posez la question, je la sens un peu fuyante. Elle n'est pas à l'aise, comme si son assurance avait surtout pour objectif de se protéger derrière.

Marwan et moi échangeons un regard. La patiente a l'air de correspondre à la description d'un profil complexe que nous rencontrons parfois.

— Arthur, je pense que nous avons affaire à ce que l'on appelle une *girouette*.

— Une girouette ?

— Oui, derrière cette formule imagée se cache un profil complexe, de type 1, c'est-à-dire opposant. Les *profils opposants*[1] adoptent volontairement une attitude de nature à impacter la qualité de la relation, mais sans forcément avoir envie de nuire à la relation.

— Cela veut dire qu'il n'y a rien à faire ?

— Non, rassurez-vous. Les profils opposants choisissent leur comportement, plus ou moins consciemment. Il est donc possible d'induire un changement de conduite de leur part. C'est ce que nous allons faire avec votre patiente.

Nous avons défini trois catégories de profils complexes en fonction des interlocuteurs que nous pouvons rencontrer. Pourquoi cela ? Simplement parce qu'il est toujours nécessaire d'adapter sa communication et son comportement face à une personne. Les gens réagissent tous différemment en fonction d'une situation donnée, et la réaction est d'autant plus erratique

quand ils peuvent présenter un niveau d'opposition fort, qu'ils souffrent de débordement émotionnel ou de troubles comportementaux.

Les profils opposants, première catégorie (type 1), décident de s'opposer volontairement ou plus ou moins volontairement à la relation. On retrouve ainsi la mauvaise foi, les agressifs, les girouettes, les réfractaires au changement, les ventres mous…

Les *profils difficiles*, deuxième catégorie (type 2), souffrent de troubles comportementaux. La pathologie qu'ils éprouvent va entraîner de la souffrance pour eux-mêmes ou pour autrui. Parmi ces profils, on peut citer les psychopathes, les anxieux, les anankastiques, les schizoïdes, les narcissiques…

Les *profils critiques*, troisième catégorie (type 3), réunissent les personnes dont le degré d'entrave à la relation est tel qu'il entraîne du danger pour eux-mêmes ou pour autrui : suicidaires, extrémistes, pervers, psychotiques…

Marwan s'est levé. Il se met à arpenter le bureau d'Arthur, je sais qu'il est en train de réfléchir. Des années de travail en binôme nous permettent de nous comprendre sans nous parler.

— Alors, vous pensez que ma patiente est un profil complexe, une « girouette » ? interroge Arthur, visiblement surpris de notre analyse.

Marwan s'arrête de marcher, se pose dans le fauteuil en face du médecin et lui répond :

— Oui, je pense. Elle manque de fiabilité, change d'avis régulièrement, remet en cause des décisions qu'elle avait pourtant prises, écoute le dernier qui a parlé… C'est vraisemblablement une girouette.

— Et c'est un profil fréquent ?

— D'après nos études, 1,6 %[2] des personnes face à nous en négociation présente ce type de profil.

— Et cela tombe sur moi, affirme Arthur avec un sourire.

Je poursuis les échanges :

— Vous savez, il est fréquent que des personnes non sensibilisées aux profils complexes passent à côté de l'identification du profil de leur interlocuteur, et ratent leur négociation à cause de ça.

— Que faut-il faire, alors ?

— Dans les explications que vous nous avez données tout à l'heure, j'ai eu le sentiment que vous aviez été très directif avec elle.

— Oui, je voulais la faire changer d'avis. Je l'ai houspillée, je l'ai menacée, je lui ai dit qu'elle n'était pas raisonnable… impossible de la convaincre dans la durée.

Dans la vie, tout n'est pas négociable : il y a des sujets qui ne souffrent pas la discussion, et dont la mise en œuvre relève de la discipline, non pas de la négociation. Malheureusement pour Arthur, l'observance du traitement ne fait pas partie de ces sujets, et sa patiente ne peut pas se voir imposer ce qu'elle ne souhaite pas. Pourtant, en la menaçant ou en jouant sur son pouvoir autoritaire, Arthur a tenté un passage en force. Je décide de lui montrer l'effet que cela peut déclencher chez l'autre. Je hausse le ton :

— Mais Arthur vous êtes débile ! On ne fait pas ça ! Vous croyez que vous pouvez, comme ça, dire aux gens ce qu'ils doivent faire ?!?

Arthur est stupéfait. Il tourne la tête vers Marwan, qui a compris ma *tactique*, et qui ne donne aucune prise à son regard. Je poursuis, sur le même ton :

— Vous allez me faire le plaisir de rappeler votre patiente, de vous excuser immédiatement, et de reprendre avec elle une vraie discussion, d'accord ?! Et si vous ne le faites pas, ça va mal aller, vous pouvez me croire !

Arthur bafouille, bredouille, ne sachant quoi répondre.

— Mais… Pourquoi vous me parlez comme ça ?

Je redescends immédiatement mon ton de voix :

— Arthur, que ressentez-vous ?

— Je ne comprends pas pourquoi vous me rentrez dedans comme ça !

Arthur est tendu, son incompréhension se teinte de colère. Je viens de le provoquer volontairement pour déclencher une prise de conscience par une implication personnelle forte et non préparée. Je mets fin à l'exercice :

— Bon, on arrête. Arthur, je viens de vous provoquer pour vous montrer ce qu'a dû ressentir votre patiente quand vous avez essayé de la convaincre par la force.

— Ce n'est pas très agréable. Mais il faut bien que j'arrive à la convaincre, répond-il.

— C’est bien là le problème : en négociation, on ne cherche pas à convaincre, on cherche à induire le changement chez l’autre. En étant très directif, ou en utilisant la menace par exemple, vous n’avez pas favorisé la création d’un lien relationnel. Et sans relation véritable, pas de négociation.

— Bon, je me suis planté, alors, ajoute-t-il pour lui-même.

— C’est normal, vous n’aviez pas identifié son profil. Et la création de la relation demande du temps et un engagement personnel qui ne va pas de soi. On va rattraper ça.

— Dites-moi ce qu’il faut faire.

— Une girouette manque généralement de confiance en elle. Sous couvert de certitudes et d’un calme apparent, ce profil manifeste un doute sur la qualité de ses décisions. Une girouette saisit toutes les opportunités pour ne pas prendre de responsabilités ou pour justifier ses choix en s’appuyant sur la dernière information reçue. De plus, comme les *ventres mous*, les girouettes ont peur du conflit, donc privilégient des réponses qui peuvent satisfaire leurs interlocuteurs. Ça leur permet de s’acheter la paix en quelque sorte. Je ne suis donc pas surpris que votre patiente change d’avis sur le traitement en invoquant des raisons qui sont différentes chaque fois. Il est même fort probable qu’elle n’ait pas réellement conscience de ses perpétuels retours en arrière.

— Bien. Alors, il faut que je travaille sur la relation, c’est ça ? demande-t-il.

— Oui, une vraie relation authentique, une écoute non directive pour pouvoir ensuite l’amener à changer sa logique de refus et de revirements.

Marwan se lève à nouveau. Il s’assoit sur le coin du bureau d’Arthur :

— Arthur, vous avez deux heures à nous consacrer, là, tout de suite ?

— Je n’ai pas de consultation, je suis disponible, mais peut-être aviez-vous prévu de déjeuner ?

— Nous allons commander quelque chose à manger, et pendant ce temps, nous allons vous faire un cours accéléré sur ce que nous appelons les TLS, les *Tactical Listening Skills*. C’est une méthode que nous avons mise au point, en reprenant uniquement les techniques qui fonctionnent sur le terrain, pour créer et maintenir une relation de confiance en toute circonstance. Cela vous va ?

— Oui, bien sûr, je suis à votre disposition.

— Et ensuite on vous donnera trois conseils à privilégier pour gérer ce type de profil, OK ?

— Parfait.

Nous dispensons à Arthur une formation express sur les techniques d'écoute. Le médecin, attentif et motivé, s'est montré très réceptif. Il a évoqué plusieurs cas sur lesquels il avait manifestement commis quelques « erreurs » relationnelles. Après trois heures intenses, trois sandwichs et plusieurs pages A4 rédigées d'une écriture déliée, Arthur se cale au fond de son fauteuil, visiblement fatigué.

— Vous savez quoi ? Voilà quinze ans que je fais ce métier, j'ai fait neuf ans d'études, mais on ne m'a jamais parlé de relation pendant trois heures. Si j'avais su…

Les Tactical Listening Skills, que Marwan et moi avons développées, sont basées sur les principes de l'écoute active, issue elle-même des travaux de Carl Rogers. Psychologue américain, Carl Rogers s'est notamment aperçu que l'écoute entre un patient et un soignant était souvent directive, centrée sur l'objet de la discussion plus que sur les personnes en interaction. Il a donc développé des *techniques* simples, de communication non directive, comme la *paraphrase*, la *reformulation* ou la *verbalisation des émotions*. Les TLS, extension de ces techniques, ont pour objectif de créer une relation efficiente pour accroître l'impact des négociatrices et des négociateurs.

L'acquisition de ces techniques implique un travail sur soi qui n'est pas aussi simple qu'il en a l'air. Remettre en cause des années de pratiques d'interactions directives demande un véritable changement personnel. Et visiblement, Arthur a intégré cette nécessité, même si le travail risque d'être long. Je reprends :

— Maintenant que c'est clair au niveau de l'écoute non directive, il faut que vous ayez en tête trois choses pour gérer au mieux un profil de girouette.

— Je vous écoute.

— La première : il est nécessaire de choisir le moment juste. Pour mettre votre patiente dans les meilleures conditions, il faut déterminer le moment où elle sera la plus à l'aise, afin d'éviter qu'elle soit polluée par des facteurs exogènes.

— Je fais ça comment ?

— Vous vous renseignez sur son emploi du temps, sur le moment où elle sera la moins préoccupée par autre chose. Le lieu peut être aussi déterminant. Une musique peut même faire changer les choses. Nous avons une fois travaillé sur un patient qui avait décidé d'arrêter de prendre son traitement. Il était fan de musique classique et notamment de Beethoven. La consultation suivante, on avait mis Beethoven en musique de fond. Quelquefois, ce sont des petites choses qui font la différence. Ce qui nécessite de vous intéresser véritablement à votre patiente pour obtenir des informations aux premiers abords futiles, mais qui pourront s'avérer déterminantes pour la suite.

— Et ce patient, il a repris son traitement avec Beethoven ?

— Oui et à chaque consultation, il y avait Beethoven en musique de fond. La petite histoire, c'est que le médecin détestait la musique classique, et même au bout d'un an, il continuait à la détester.

— OK, j'ai compris, je vais voir ça.

Marwan prend la relève :

— Deuxièmement, il faut la sensibiliser sur les conséquences de ses actes de façon indirecte. Ce qu'il faut lui faire comprendre, c'est qu'elle peut changer autant de fois d'avis qu'elle le souhaite, mais que chaque revirement aura des conséquences directes sur son état. Ne jugez surtout pas ses prises de position ou ses changements d'opinion, mais pointez simplement le doigt sur les conséquences. Ça va la faire travailler sur elle-même.

Et je finalise :

— Et enfin, il faut lui laisser le choix de la forme, mais lui imposer le fond.

— En français, ça donne quoi ?

— Le fond, c'est qu'elle prenne son traitement, on est d'accord ?

— Oui.

— La forme, c'est la façon de le prendre.

— J'ai compris. Je lui donne un peu de latitude sur la façon de le prendre si besoin, mais quelle que ce soit sa décision sur la façon de le prendre, elle ne remet pas en cause la nécessité de le prendre, c'est ça ?

— Exactement, répond Marwan.

Arthur se replonge dans ses notes et les complète à la va-vite.

— Dites-moi, ça ne s'improvise pas, votre métier ?

— Comme le vôtre, répond Marwan, avec un léger sourire en coin.

Il est 12 h 10 quand la sonnerie si typique des cabinets médicaux brise notre conversation. Arthur se raidit et fronce les sourcils.

— Vous attendez quelqu'un ? demandé-je devant l'inquiétude lisible sur le visage du médecin.

— Non, pas à ma connaissance. De toute façon, mon assistante est là.

Les taillons aiguilles de l'assistante d'Arthur, qui écrasent le parquet, se rapprochent de la porte. Elle frappe.

— Oui, entrez.

La jeune assistante, bon chic bon genre, cheveux mi-longs, visage sévère, entrouvre à peine la porte pour y passer la tête.

— Je vous prie de m'excuser. C'est madame Clarin. Elle est en bas. Elle m'a dit qu'elle était dans le coin et souhaitait vous voir si vous étiez disponible.

— Et qu'est-ce que vous lui avez dit ?

— J'ai dit que vous étiez en rendez-vous, mais que je verrai si je pouvais vous déranger.

Arthur se tourne vers nous et cherche notre regard, comme pour y trouver une réponse.

— C'est elle, nous dit-il avec ironie.

Comme le disait Paul Eluard, « il n'y a pas de hasard, il n'y a que des rendez-vous ». Nous soutenons volontairement le regard d'Arthur, un léger sourire bienveillant, pour lui montrer que nous serons là pour lui.

— Faites-la monter s'il vous plaît et dites-lui que je suis à elle dans cinq minutes, annonce Arthur à son assistante.

— Très bien, je m'en occupe.

Nous voilà à nouveau seuls. Arthur, qui montrait des signes d'assurance il y a encore dix minutes, est désormais désarçonné. Il s'assoit sur son fauteuil en cuir noir déformé par le poids des années. Il fixe le sol.

— On va rester avec vous, lui annonce Marwan d’un ton rassurant. Vous cherchiez le moment juste, le voilà. Il se présente directement à vous.

— Vous lui direz que nous sommes des confrères à vous et que nous travaillons justement sur l’observance, enchaîné-je sur le même ton. Les girouettes sont toujours en quête de nouveaux avis, surtout de la part de figures d’autorité. À mon avis, votre patiente va souhaiter notre présence durant le rendez-vous et je dirais même que ça va la rassurer.

— Vous pensez ?

— Essayons.

Arthur inspire lourdement, comme l’ancien rugbyman qu’il était pendant ses jeunes années. Marwan se saisit d’une feuille blanche et rédige une note que je cosigne avec lui sans même la regarder.

— Qu’est-ce que c’est, lance Arthur, circonspect.

— Une forme de *NDA*, réponds-je tranquillement. Marwan et moi nous engageons à ne transmettre aucune information confidentielle à la suite de cet entretien.

— OK… OK, les gars, on y va ! s’exclame Arthur, regonflé à bloc. Vous pensez à tout.

— Vous prenez le « lead », et nous interviendrons si nécessaire, ça vous va ? reprend Marwan.

— Nickel !

Nous préparons rapidement la première phase de contact avec Arthur et entretenons volontairement la discussion. Mme Clarin doit avoir le sentiment que nous sommes occupés et que son médecin lui accorde une faveur en la recevant au pied levé. Toc, toc, toc.

— Oui ? lance Arthur.

La porte s’ouvre lentement et la jeune assistante fait entrer une femme sûre d’elle-même, le port altier et le regard vif. Elle scrute rapidement la pièce et perd un peu de sa contenance en nous voyant. Nous sourions aussitôt pour tenter de la rassurer.

— Bonjour, madame Clarin, je vous présente deux de mes confrères français avec lesquels j’étais en rendez-vous.

— Bonjour docteurs, dit-elle d’une voix fluette, qui tranche avec l’image qu’elle dégage. Je suis vraiment désolée, je sais que vous étiez en rendez-vous et je vous prie de m’excuser, comme j’étais dans le coin…

— Aucun souci, répond Arthur, en la coupant net, rassurez-vous, ils sont très flexibles. Mes confrères sont des experts sur le sujet qui nous concerne et plus particulièrement sur la prise en charge des traitements oncologiques. Si vous le souhaitez, je peux leur demander de se joindre à nous pour que nous bénéficiions mutuellement de leur expertise.

Elle marque une pause, sa bouche s’ouvre mécaniquement et son regard se perd dans le nôtre. Je décide de l’aider à se décider pour briser le silence qui pourrait la mettre mal à l’aise.

— Sentez-vous libre, madame. Évidemment, c’est uniquement une proposition. Nous avons beaucoup à faire, donc nous nous adaptons à vous.

— Écoutez… si cela ne vous dérange pas, avec plaisir. Comme ça, je pourrai également bénéficier de votre avis.

Bingo ! Nous acquiesçons d’un large sourire et prenons place sur le côté, laissant Arthur en face de sa patiente comme il a l’habitude de le faire. Nous laissons la conversation démarrer sans intervenir.

— Dites-moi, madame Clarin, comment allez-vous ?

— Je vais plutôt bien. Pas trop mal, dira-t-on.

— Pas trop mal ?

— Oui, vous comprenez, je suis quand même un peu concentrée sur ce que vous m’avez annoncé la dernière fois.

— Oui, ce qui est normal.

— Et j’ai bien réfléchi à ce que vous m’avez proposé, le traitement, je ne suis plus très sûre.

— Vous n’êtes plus très sûre ?

— Non, enfin, pas trop.

— Vous avez quelques doutes, c’est ça ?

— Non, pas des doutes, mais j’ai lu un article sur Internet, parce que bien sûr je me documente beaucoup depuis la semaine dernière.

— Et c’était un article écrit par un médecin ?

— Heu… non, un patient qui avait la même maladie que moi.

— Ah. Et que disait-il, ce patient ?

— Il avait très mal supporté le protocole, le même que celui que vous voulez que je prenne.

— Le protocole n’a pas marché sur lui, c’est ça ?

— Si, ça a marché, mais il l’a mal supporté, alors je me dis que moi aussi je pourrais mal le supporter.

Arthur démarre bien et applique à la lettre nos recommandations. Il fait preuve d’écoute non directive, sans passer en force, sans s’énerver et sans juger. Le seul petit souci, c’est que dans la dernière réponse de sa patiente, la *latence* d’Arthur commence à augmenter. Je sens de l’inconfort qu’il est nécessaire de combler rapidement pour rassurer Mme Clarin. Je décide de reprendre la main.

— Et ce patient dont vous parlez, il a guéri ?

— Oui, je crois, mais il a mal accepté le traitement. Dites-moi, docteurs, vous qui êtes des experts du sujet, qu’est-ce que vous en pensez de tous ces articles qu’on trouve sur Internet ?

— Madame, je peux me permettre de vous poser une question ?

— Oui, évidemment docteur.

— Est-ce que vous souhaitez guérir ?

Ma question n’est pas anodine. Elle vise à créer l’électrochoc et faire revenir Mme Clarin sur l’essentiel.

— Ben… évidemment docteur, sinon je ne serais pas là ! s’offusque-t-elle faussement avec un sourire gêné.

— Très bien et c’est ce que nous souhaitons également, sinon nous ne serions pas là non plus, nous sommes d’accord ?

— Oui… mais vous savez, on dit beaucoup de choses, on lit beaucoup de choses sur le cancer et tout ça m’inquiète un peu, donc je suis un peu perdue.

— Vous avez le sentiment que plus vous lisez de choses sur le sujet, plus vous trouvez difficile de prendre la bonne décision ? reprend Marwan.

— Exactement.

— Et c’est la raison également pour laquelle vous êtes ici ce matin ? enchaîné-je.

— Oui… je suis un peu perdue, vous savez.

Avec Marwan, nous nous connaissons par cœur. Nous allons maintenant passer à la deuxième phase concernant la gestion du profil girouette : la sensibiliser sur les conséquences de ses actes.

— Madame Clarin, vous avez raison de vous tenir informée et de consulter régulièrement des articles qu'ils soient scientifiques ou non. C'est normal, tout le monde peut le faire. Maintenant, sachez simplement une chose. Plus vous le faites, plus vous retardez le traitement, ce qui impacte naturellement vos chances de guérir.

Sa bouche s'ouvre, comme celle d'un enfant devant une formule mathématique complexe. Je lui laisse un peu de temps avant d'enchaîner de nouveau avec Marwan. Nous nous passons la balle, comme nous aimons le faire.

— Nous ne sommes pas ici pour vous convaincre de prendre le traitement que votre oncologue vous propose, simplement pour vous sensibiliser sur les conséquences de vos choix.

— Je comprends… se ressaisit-elle. Comme on trouve beaucoup de choses sur Internet, on perd un peu la tête.

— Et vous en pensez quoi de ce que vous trouvez sur Internet ?

— Ben… je n'en sais pas grand-chose.

— Vous souhaitez que l'on vous donne notre avis sur le sujet ?

— Oui, s'il vous plaît, ça m'aidera beaucoup.

— Très bien. Comme vous l'avez dit, il y a de tout sur Internet, le meilleur comme le pire. On pourra vous proposer de guérir du cancer en buvant du thé tous les jours, ou suivre de longs protocoles éprouvants. Chaque cas est différent et la réponse de chaque patient à un traitement est différente. Sachez que vous trouverez autant d'avis que vous en chercherez.

Ces derniers mots résonnent en elle. Marwan plonge son regard en elle et lui glisse avec bienveillance en se penchant vers elle :

— Madame Clarin, la véritable question que vous devez vous poser est de savoir si vous souhaitez être suivie par un médecin ou un internaute ?

Silence de nouveau. C'est la phase 3. Elle prend conscience de certaines choses. Sa *nictation* diminue, ce qui montre qu'elle est en train de réfléchir

à ces nouvelles données. Elle passe lentement la main sur sa bouche, déglutit et reprend difficilement la parole.

— Je comprends. Et vous avez la réponse, c'est par mon médecin évidemment, répond-elle en hochant légèrement la tête.

— Donc, vous avez également la réponse, madame Clarin.

Perdue dans ses pensées, elle fixe le sol, telle une poupée de chiffon. Un long silence s'installe et nous choisissons de le faire perdurer. Elle hoche légèrement la tête, comme si elle se parlait à elle-même. Le temps est long, et nous sommes même mal à l'aise. Tout d'un coup, elle lève la tête, nous observe et se lève dans la foulée. Sa main se tend vers nous. Elle cherche à nous saluer. Nous sommes inquiets de la suite. Sommes-nous allés trop loin ?

— Merci à vous tous, je me suis fourvoyée. Au final, j'ai cherché des excuses pour ne pas prendre ce traitement. Les choses sont claires désormais. Je prends le traitement dès aujourd'hui et je vous vois dans deux semaines, docteur. Merci encore pour tout.

Elle quitte la pièce d'un pas déterminé.

Aux dernières nouvelles, Mme Clarin était en rémission complète.

Le débrief

Il ne fait aucun doute que, lorsqu'on s'intéresse au rapport entre les individus, la notion de relation est primordiale, essentielle, fondamentale. Sans relation efficace, comment imaginer une société capable de faire fonctionner ensemble des individualités aussi différentes les unes des autres ? Qui se souvient avoir suivi des cours de relation lorsqu'il était à l'école ? Rien sur les émotions dans les programmes scolaires. Aucun cours sur l'empathie. Pourtant, l'empathie est la clé de la relation, ce lien qui unit un négociateur à la personne à laquelle il s'adresse. Que ce soit un médecin et son patient, un DRH et un collaborateur, un négociateur de crise et un forcené, la force de la relation permet de créer un échange viable et durable pour amener l'autre à revoir sa position dans l'intérêt de l'*objectif commun partagé*.

Pourquoi Mme Clarin a-t-elle finalement accepté de prendre son traitement ? Il y a plusieurs raisons à cela : la première est de ne pas

l’avoir jugée. Elle peut être indécise, soucieuse des commentaires laissés par des internautes, avoir une aversion profonde pour l’industrie pharmaceutique ou que sais-je. C’est son droit et il est important de respecter ses jugements. La deuxième raison est l’éclairage donné sur ses jugements sans pour autant essayer de la convaincre : nous l’avons accompagnée à réaliser d’elle-même les conséquences de ses revirements. Enfin, il a été déterminant d’identifier les traits saillants de son profil (girouette) pour apporter la réponse la plus appropriée. Chaque personne réagit différemment. En tant que négociateur, c’est à nous de nous adapter à l’autre en termes de communication et de comportement. Rarement l’inverse.

---

1. Voir Marwan Mery et Laurent Combalbert, *Comment neutraliser les profils complexes*, Eyrolles, 2015.

2. *Ibid*.

Conclusion

Contrairement à beaucoup d'idées reçues, les beaux parleurs, les tribuns, les débatteurs, les orateurs, les grands communicants sont rarement de bons négociateurs. S'il est effectivement nécessaire d'avoir une diction claire, un stock verbal varié, de savoir poser la voix et d'autres compétences rhétoriques, la négociation n'a rien à voir avec la capacité à imposer ses idées ou son pouvoir de conviction. Les douze cas de négociation sur lesquels nous sommes revenus dans cet ouvrage le démontrent. Et les dizaines de cas que nous gérons tous les ans convergent tous dans le même sens.

La négociation est une compétence à forte valeur ajoutée. Résoudre un conflit par la seule force de la parole, sans pour autant chercher à convaincre, exige de solides compétences techniques et psychologiques. Mais il serait réducteur de cantonner la négociation à la seule nécessité de gérer un conflit. Tout le monde devrait savoir négocier pour simplement améliorer les relations interpersonnelles : créer la confiance, manager efficacement, gérer des différends, affronter ses peurs, éviter la violence, fédérer des équipes, trouver des solutions innovantes…

En 2016, nous avons créé ADN Kids ! (www.adn-kids.com), un programme de négociation et de résolution de conflits à l'usage des enfants et des adolescents. Pourquoi une telle initiative ? Simplement parce que les managers, syndicalistes, diplomates, vendeurs, RH, acheteurs, docteurs, avocats, citoyens de demain partagent actuellement les mêmes bancs d'école. Si nous sommes en mesure d'élever les enfants dès leur plus jeune âge à la négociation, nous pourrons peut-être espérer un monde meilleur.

La philosophie d’ADN, l’Agence des Négociateurs

De notre expérience de négociateurs professionnels, nous avons acquis la certitude que nous sommes tous des négociatrices et des négociateurs. L’apprentissage, l’entraînement et le débriefing sont les meilleurs moyens pour viser l’excellence.

Retrouvez nos masterclass, conférences et outils d’entraînement sur www.adngroup.com.

Glossaire

Action d’écrasement : acte excessif et violent à caractère démonstratif.

Aide à la verbalisation de l’émotion : technique consistant à aider son interlocuteur à nommer l’émotion qu’il peut ressentir.

Arnaqueur : personne physique agissant en connaissance de cause pour volontairement tromper autrui.

Assertivité : attitude consistant à exprimer et à défendre ses droits, tout en respectant ceux des autres.

Baseline : comportement habituel d’une personne dans une situation dénuée de stress.

Biais cognitif : mécanisme de pensée altérant la perception de la réalité.

Biais de confirmation d’hypothèse : également nommé « biais de confirmation », action de sélectionner et de privilégier des éléments qui confirment une hypothèse plutôt que des éléments qui pourraient l’infirmer.

Bilatérale : souvent utilisé en négociation sociale, terme signifiant un *run de négociation* entre le négociateur et une autre partie prenante. Contraire de *multilatérale*.

Charge cognitive : effort mental à produire pour réaliser une ou plusieurs actions.

Cible : personne physique visée par un individu ou une organisation.

Compétition : stratégie non collaborative visant à obtenir un gagnant et un perdant.

Conscience externe : état consistant à analyser une situation en utilisant le cadre de référence de son interlocuteur.

Conscience interne : état consistant à analyser une situation avec son propre cadre de référence, défini par ses propres jugements, sensations et interprétations.

Contexte favorable : ensemble de moyens consistant à mettre son ou ses interlocuteurs dans des dispositions favorables afin de débuter au mieux la négociation.

Contrôle de forme : méthode consistant à laisser à son interlocuteur le sentiment qu'il contrôle la situation.

Coopération : également appelée « win-win », stratégie visant la collaboration entre les parties prenantes.

Coopétition : stratégie issue d'une *compétition* initiale s'orientant vers une *coopération*.

CPN : *Certified Professional Negotiator* est une certification délivrée par ADN Group reconnaissant et valorisant les compétences en négociation d'un individu (www.cpn-nego.com).

Cryptolocker : logiciel malveillant cryptant les données de l'utilisateur, les rendant ainsi inutilisables.

Décharge de responsabilité : technique consistant à faire en sorte que la partie adverse s'engage à réaliser une action avant le négociateur.

Décideur : personne physique à qui incombe la *stratégie* et la décision dans une négociation.

Démonstration : technique visant à démontrer une analyse par une explication émotionnelle ou factuelle.

Déni : refus de considérer une partie ou la totalité de la réalité existante.

Désaxer : orienter différemment la négociation afin de contourner un point de blocage.

Dissonance cognitive : cognitions inconciliables entraînant un inconfort mental. Afin de rétablir l'équilibre, les individus ont tendance à réinterpréter les choses pour faire en sorte qu'elles rentrent dans leur propre réalité.

Doubleur : personne physique s'immisçant volontairement dans une négociation sous une fausse identité afin de profiter de la situation et d'en tirer un avantage. Très souvent, cette personne peut se faire passer pour quelqu'un qu'il n'est pas afin de prendre de court les négociateurs impliqués.

Effet Barnum : également nommée « effet de validation subjective », cette technique vise à faire accepter à une personne des généralités comme des traits spécifiques de sa personnalité. Cette méthode est très fréquemment utilisée par les charlatans.

Effet Colombo : technique de négociation consistant à demander un petit plus quand la négociation est supposée terminée ou sur le point de se terminer. C'est en quelque sorte la cerise sur le gâteau.

Effet d'accentuation : technique verbale ou écrite consistant à utiliser un terme spécifique, généralement lourd de sens ou de symbolique, afin de connoter l'ensemble de la phrase.

Effet de récence : *biais cognitif* consistant à attribuer davantage d'importance aux derniers mots d'une phrase.

Émotion dégradée : émotion incontrôlable, inadaptée socialement. Exemple : la fureur *(émotion primaire* : la colère).

Émotion primaire : émotion de base, légitime et contrôlable. Exemple : la colère *(émotion dégradée* : la fureur).

Empathie : état visant à percevoir les émotions de l'autre afin de les comprendre.

Enjeu : besoin profond à satisfaire en négociation. Également appelé « intérêt ».

Fusionnement : méthode consistant à projeter son interlocuteur vers une voie identique à celle du négociateur.

Girouette : *profil opposant* se caractérisant par des changements d'avis et d'opinions répétitifs.

Globalisation : technique visant à transformer dans l'esprit de son interlocuteur une demande précise en une idée générale et globale. L'objectif final recherché est de minorer la demande.

Identification des émotions : technique utilisée pour verbaliser l'émotion que l'autre peut ressentir. Cette méthode contribue à la création du lien.

Illuminé : personne atypique croyant véritablement à une réalité alternative. L'illuminé vit dans un monde qui est le sien.

Improvisation éclairée : en négociation, l'improvisation se prépare. On considère que 80 % d'une négociation relève de la préparation et 20 % de l'improvisation. Et pour improviser efficacement et de façon éclairée, il faut être prêt, c'est-à-dire préparé.

Inflation narcissique : effet indésirable consistant à donner de l'importance à la partie adverse.

Information : également appelée « renseignement », l'information est la somme des données récoltées, plus ou moins fiables, afin d'analyser une situation donnée.

Injonction irréaliste : technique consistant à demander à quelqu'un de faire quelque chose qu'il n'est pas prêt à faire ou qu'il n'est pas en mesure de faire.

Jamais-négociable : éléments de négociation sur lesquels le négociateur ne transigera jamais. (Voir *négociable* et *non-négociable*.)

Latence : durée entre la question posée et la réponse donnée.

Maîtrise du fond : à l'inverse du *contrôle de forme*, moyens mis en œuvre pour maintenir le contrôle du cœur de la négociation, c'est-à-dire tous les éléments structurants.

Mandat : marges de manœuvre (enveloppe financière, moyens opérationnels, conditions de paiement, délais de livraison…) attribuées par le *décideur* à son ou ses négociateurs pour mener à bien la négociation.

Masterclass de négociation complexe : programme de formation avancé en négociation complexe dispensé par M. Mery et L. Combalbert dans le monde entier (www.adngroup.com).

Menace larvée : menace indirectement formulée afin de provoquer le doute ou la peur chez la personne concernée.

Micro-expression : activation rapide des muscles faciaux laissant apparaître une émotion involontaire.

Monochronique : tendance à observer le temps dans le strict respect des délais, une chose faite après l'autre, et peu de place au changement de programme. Contraire de *polychronique*.

Multilatérale : terme très souvent utilisé en négociation sociale signifiant un *run de négociation* entre le négociateur et plusieurs autres parties prenantes. Contraire de *bilatérale*.

N1 : le N1 ou Négociateur 1 mène directement la négociation. Il a une vision très technique et opérationnelle, et fait en sorte d'être l'interlocuteur principal de la partie adverse. Il est souvent accompagné d'un *N2*.

N2 : le N2 ou Négociateur 2 est en appui du *N1*. Il jouit d'une vision hélicoptère (défocalisée, ce qui lui permet de prendre plus de hauteur) et s'assure du maintien de la ligne stratégique. Même s'il est au contact direct,

il n'intervient que de façon chirurgicale, laissant volontairement le « lead » au N1.

NAO : la négociation annuelle obligatoire, imposée par le Code du travail, concerne les entreprises de plus de 50 salariés. Au cours de cette négociation entre la direction des ressources humaines et les délégués syndicaux sont abordés les augmentations de salaire, la durée du temps de travail, l'organisation du travail, la formation et d'autres sujets relatifs à l'entreprise.

Narcissique : *profil difficile* se caractérisant par un fort sentiment de supériorité, une ambition démesurée et une nécessité d'être admiré. Peu empathique, le narcissique est méprisant et manipulateur.

NDA : le NDA, *Non-Disclosure Agreement*, est un contrat signé entre les parties prenantes garantissant la confidentialité des informations et des données communiquées. Le terme « accord de non-divulgation » ou « accord de confidentialité » est parfois utilisé.

Négociable : éléments de négociation sur lesquels il est facile de se mettre d'accord avec la partie adverse. (Voir *non-négociable* et *jamais-négociable.*)

Nictation : clignement des yeux. En moyenne, un adulte cligne des yeux toutes les 6 à 8 secondes.

Non-négociable : éléments de négociation sur lesquels le négociateur ne transigera pas sauf exception. (Voir *négociable* et *jamais-négociable*.)

Non-observance : également nommée « inobservance », la non-observance constitue le fait de refuser, d'arrêter ou de ne pas suivre les prescriptions médicales.

Objectif commun partagé (OCP) : objectif défini et accepté par les parties prenantes afin d'entrer en négociation efficacement.

Opposition non comparable : technique d'influence avancée consistant à opposer deux éléments sélectionnés avec soin et non comparables afin de provoquer la prise de conscience chez son interlocuteur.

PACIFICAT : référentiel opérationnel, créé par L. Combalbert et M. Mery, afin de préparer, conduire, clôturer et débriefer tout type de négociation complexe.

Paraphrase : technique consistant à répéter l'idée avancée par son interlocuteur en utilisant les mots de ce dernier. Exemple : « Je n'apprécie pas vos propos. » Paraphrase : « Vous n'appréciez pas mes propos ? »

Partage émotionnel : technique consistant à partager sa propre émotion avec son interlocuteur.

Point de rupture : en négociation, le point de rupture constitue le seuil en dessous duquel le négociateur ne négociera plus. En d'autres termes, c'est ce qui n'est *jamais négociable* pour lui.

Point objectif : en négociation, le point objectif constitue l'objectif que s'est fixé le négociateur. C'est ce qu'il espère réaliser.

Polychronique : tendance à observer le temps de façon circulaire, avec la possibilité de réaliser plusieurs tâches à la fois et une grande latitude dans le changement de programme. Contraire de *monochronique*.

Position : point d'ancrage qui détermine le démarrage de la négociation.

Position basse : moyens mis en œuvre par l'une des parties visant à se soumettre, sur le fond ou sur la forme, à l'autre partie. L'objectif généralement recherché est de montrer à l'autre partie qu'elle a le contrôle de la situation.

Position haute : moyens mis en œuvre par l'une des parties visant à prendre l'ascendant sur l'autre partie. Les méthodes utilisées peuvent être le sermon, la menace, l'ultimatum, la demande coercitive, l'agressivité…

Position irréaliste : revendications impossibles à satisfaire.

Positionnisme (statut) : immobilisme réciproque des parties prenantes, conséquence de la volonté de chacun de rester ancré sur sa *position*.

Positionnisme (stratégie) : stratégie visant à faire en sorte que la partie adverse se rallie à la *position* du négociateur.

Positionnisme (technique) : action volontaire consistant à ne faire aucune avancée. Pour cela, le négociateur reste ancré sur sa *position*.

Pot de miel : résultat d'une somme d'actions visant à attirer puis à tromper un individu ou une organisation.

Pouvoir personnel : somme des moyens personnels d'un individu liée précisément à sa personne affectant positivement ou négativement l'image perçue : âge, genre, charisme, beauté, notoriété, engagement, gestion de l'énergie…

Principe de résistance : technique visant à faire en sorte que son interlocuteur valorise fortement son gain. En négociation, plus il est difficile d'obtenir quelque chose, plus le gain perçu sera valorisé. Les choses données gratuitement n'ont aucune ou très peu de valeur.

Profil critique : catégorie de personnes dont le degré dans la relation est tel qu'il entraîne du danger pour elle-même ou pour autrui. Exemples : suicidaire, extrémiste, psychotique…

Profil difficile : catégorie de personnes souffrant d'un trouble comportemental entraînant de la souffrance pour elle-même ou pour autrui. Exemples : psychopathe, *narcissique*, schizoïde, anxieux, anankastique…

Profil opposant : catégorie de personnes s'opposant volontairement à la création d'une relation stable. Exemples : *girouette,* agressif, réfractaire au changement, personne de mauvaise foi…

Profil sous emprise : personne physique subissant malgré elle l'influence, généralement néfaste, d'une autre personne.

Projection : technique consistant à émettre une hypothèse pour aider une personne à sortir de son cadre de référence. Exemple : « Et si on pouvait agir différemment, accepteriez-vous de… »

Proxémie : introduite par Edward T. Hall, la *proxémie* est la distance qui sépare les individus. Elle peut être intime (moins de 40 cm), personnelle (40 à 125 cm), sociale (120 à 360 cm) ou publique (plus de 360 cm). Ces distances sont à relativiser selon les individus et la culture dans laquelle ils évoluent.

Puisage interne : technique consistant à puiser dans les souvenirs enfouis d'une personne afin de provoquer une prise de conscience.

Purge : approche consistant à libérer un individu de pensées négatives ou d'une réalité biaisée afin qu'il accepte la réalité du négociateur.

Question appât : hypothèse formulée sous forme de question afin de juger la crédibilité de son interlocuteur. Exemple : « Que diriez-vous si je vous disais que nous avons reçu des informations compromettantes à votre sujet ? »

Question d'amorçage : *question fermée* posée en démarrage de négociation pour obtenir un oui.

Question d’opportunité : *question ouverte*, suivant généralement une *question d’amorçage*, qui donne l’opportunité à la partie adverse de s’exprimer librement.

Question fermée : question appelant une réponse courte et précise. Exemple : « Vous aimez le tennis ? »

Question filet : question qui a pour but d’encourager son interlocuteur à en livrer davantage. Exemple : « Y a-t-il quelque chose que nous devrions savoir, que tu ne nous as pas dit et qui nous permettrait de mieux comprendre la situation ? »

Question ouverte : question appelant une réponse libre et développée. Exemple : « Pourquoi êtes-vous en retard ? »

Question piège : question visant à piéger son interlocuteur.

Question validante : *question fermée*, suivant généralement une *question d’opportunité*, pour confirmer ce qui vient d’être dit.

Ransomware : demande de paiement de rançon en échange de la récupération de données cryptées par le hacker.

Rapport de force : somme des pouvoirs que l’une des parties peut avoir sur l’autre et inversement.

Reformulation : technique consistant à répéter l’idée avancée par son interlocuteur en utilisant cependant les mots du négociateur. Exemple : « Vous me mentez, je le sens ! » Reformulation : « Vous ne me croyez pas ? »

Relation complémentaire : relation où l’une des parties cherche à prendre une *position haute*, c’est-à-dire l’ascendant sur l’autre. À l’inverse de la *relation symétrique*.

Relation symétrique : relation entre les parties prenantes considérée à parité, c’est-à-dire d’égal à égal. À l’inverse de la *relation complémentaire.*

Résilience : capacité à surmonter les épreuves.

Run de négociation : également appelé « round de négociation », un *run* constitue le temps qui s’est écoulé entre le début d’une phase de négociation et sa fin.

Run de renseignement : phase préparatoire dédiée à la collecte d’informations en vue de préparer au mieux la négociation.

Sas de décompression : séparation volontaire avec un individu souffrant généralement de débordement émotionnel dans le but de le laisser réfléchir sur une donnée nouvelle.

Saturation : tactique consistant à augmenter son débit de paroles pour volontairement occuper le terrain.

Screeners : grilles permettant d'analyser la crédibilité de menaces et d'ultimatums.

Silence plein : silence volontaire dont le but est d'aider une personne à réfléchir à un sujet donné. Il est important de ne pas le briser pour garantir un effet optimal.

Sociogramme : cartographie des acteurs définissant les relations de pouvoir entre les individus au sein d'une même organisation.

Sommeil lent léger : phase du cycle de sommeil caractérisée par une diminution des mouvements et un apaisement.

Sommeil lent profond : phase du cycle de sommeil caractérisée par une absence de mouvements et une action régénératrice.

Sommeil paradoxal : également nommée REM (Rapid Eye Movement), cette phase du cycle de sommeil fait suite au *sommeil lent,* et se caractérise par une activité cérébrale intense, dont les rêves.

Souffleur : personne physique conseillant dans l'ombre le négociateur engagé au contact.

Source ouverte : se dit d'*informations* obtenues par une source d'information publique.

Stratégie : approche globale retenue afin d'atteindre un objectif fixé.

Surcharge cognitive : saturation de la *charge cognitive*.

Tactical Listening Skills (TLS) : méthode opérationnelle et pragmatique développée par L. Combalbert et M. Mery, issue en partie de techniques d'écoute active, pour créer un lien empathique avec son interlocuteur et le maintenir, même en situation dégradée.

Tactique : moyen opérationnel déployé pour satisfaire la *stratégie* retenue.

Technique : action utilisée pour satisfaire la *tactique* retenue.

Techniques d'induction : méthodes de communication d'influence permettant d'induire le changement auprès de la partie adverse.

Test : en négociation, revendications généralement très élevées effectuées par des personnes ayant peu ou pas de connaissance du sujet traité. Les demandes sont ainsi généralement en complet décalage par rapport à la réalité du marché.

Transposition positive : technique consistant à emprunter la crédibilité d'une personne pour la transposer auprès d'une autre.

Valorisation d'une concession : accorder de la valeur à une contrepartie en justifiant les efforts qu'il a fallu fournir pour l'obtenir.

Ventre mou : *profil opposant* se caractérisant par une incapacité à prendre des décisions.

Verbalisation de l'émotion : technique consistant à nommer l'émotion que l'interlocuteur peut ressentir. Exemple : « Je ressens beaucoup de colère dans votre voix. »

Index des notions clés

A

action d’écrasement, 36, **211**
aide à la verbalisation de l’émotion, 93, 211
arnaqueur, 52, 211
assertivité, 165, 211

B

baseline, 211
biais cognitif, 211, 213
biais de confirmation d’hypothèse, 190, 211
bilatérale, 182, 211, 214

C

charge cognitive, 211, 219
cible, 136, 211
compétition, 37-38, 43, 46, 121, 211-212
conscience externe, 193, 211
conscience interne, 193, 211
contexte favorable, 212
contrôle de forme, 82, 121, 212, 214
coopération, 37-38, 212
coopétition, 38, 212
CPN, 165, 212
cryptolocker, 17, 212

D

décharge de responsabilité, 22, 212

décideur, 37, 92, 96, 101, 212, 214
démonstration, 182, 212
déni, 130, 190, 212
désaxer, 212
dissonance cognitive, 70, 212
doubleur, 22, 212

E

effet Barnum, 54, 212
effet Colombo, 99, 213
effet d’accentuation, 72, 213
effet de récence, 73, 213
émotion dégradée, 97, 194, 213
émotion primaire, 193-194, 213
empathie, 165, 207, 213
enjeu, 13, 23, 31, 38, 41-43, 97-98, 100-101, 108-109, 116, 152, 169, 189, 194-195, 213

F

fusionnement, 83, 213

G

girouette, 196-197, 199-200, 203, 205, 208, 213, 217
globalisation, 96, 213

I

identification des émotions, 84, 143, 213
illuminé, 52, 213
improvisation éclairée, 141, 213
inflation narcissique, 92, 213
information, 22, 24, 29, 54, 109, 135, 138, 199, 214, 219
injonction irréaliste, 81, 214

J

jamais-négociable, 45, 214-216

L

latence, 178, 181, 185, 205, 214

M

maîtrise du fond, 121, 214
mandat, 23, 74, 77, 115, 162, 214
masterclass de négociation complexe, 165, 214
menace larvée, 90, 144, 214
micro-expression, 25, 27, 72, 159, 214
monochronique, 98, 214, 216
multilatérale, 211, 214

N

N1, 109, 214-215
N2, 109, 113, 214
NAO, 166-169, 173, 178, 180, 215
narcissique, 67-69, 76, 78, 92, 119, 121, 137, 196, 215, 217
NDA, 203, 215
négociable, 45, 215
Négociation Annuelle Obligatoire (NAO), 166, 215
nictation, 82, 206, 215
non-négociable, 23, 45, 215
non-observance, 190-191, 215

O

objectif commun partagé (OCP), 36, 38, 93-95, 101, 207, 215
opposition non comparable, 85, 215

P

PACIFICAT, 117, 215
paraphrase, 110, 145, 200, 216

partage émotionnel, 84, 216
point de rupture, 23, 216
point objectif, 23, 216
polychronique, 98, 214, 216
position, 23-24, 29-30, 38, 41, 92-93, 97, 101, 107-108, 110, 115, 125, 145, 152, 169, 172, 182, 193-194, 207, 216
position basse, 75, 120, 216
position haute, 75, 120, 216, 218
position irréaliste, 108, 115, 216
positionnisme (statut), 194, 216
positionnisme (stratégie), 182, 216
positionnisme (technique), 216
pot de miel, 135, 216
pouvoir personnel, 133, 217
principe de résistance, 26, 68, 162, 217
profil critique, 196, 217
profil difficile, 67, 196, 215, 217
profil opposant, 196, 213, 217, 220
profil sous emprise, 52, 217
projection, 111, 217
proxémie, 142, 154, 217
puisage interne, 55, 217
purge, 147-148, 217

Q

question appât, 185, 217
question d’amorçage, 110, 218
question d’opportunité, 110, 218
question fermée, 110, 218
question filet, 19, 218
question ouverte, 110, 218
question piège, 127, 218
question validante, 110, 218

R

ransomware, 9, 17, 22, 31-32, 218

rapport de force, 36-37, 76, 218
reformulation, 110, 145, 200, 218
relation complémentaire, 75, 120, 218
relation symétrique, 75, 218
résilience, 11, 187, 218
run de négociation, 96, 211, 214, 218
run de renseignement, 169, 219

S

sas de décompression, 144, 219
saturation, 182, 185, 219
screeners, 176, 219
silence plein, 56, 219
sociogramme, 100, 128-130, 219
sommeil lent léger, 133, 219
sommeil lent profond, 133, 219
sommeil paradoxal, 133, 219
souffleur, 160, 219
source ouverte, 129, 219
stratégie, 182, 212, 216, 219
surcharge cognitive, 185, 219

T

Tactical Listening Skills, 199-200, 219
tactique, 37, 121, 144, 182, 198, 219
technique, 13, 37, 46, 54, 83, 85, 93-94, 96, 99, 109, 143, 182, 200, 209, 211-219
test, 220
transposition positive, 159, 220

V

valorisation d’une concession, 46, 220
ventre mou, 196, 199, 220
verbalisation de l’émotion, 93, 200, 211, 220

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles, retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

@ebookEyrolles

EbooksEyrolles

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

@Eyrolles

Eyrolles

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library